جامعة الدكتور يحي فارس– المدية –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات الاقتصادية
دراسة حالة شركة سونلغاز
مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبين:

بونوة حمزة

صياوي محمد بوجمعة حنافي

تحت إشراف الأستاذ :

يرقي حسين

أعضاء لجنة المناقشة

يرقي حسين		مشرفا ومقررا
بن عمور سمير		رئيسا
بلكحل محمد أمين		عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2016/2015

كلمة الشكر

الحمد لله على فضله والصلاة والسلام على خير خلقه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

نشكر ونحمد في البداية رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعاننا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمان المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الفاضل حسين يرقي الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات، وعلى كل ما خصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على رأسهم "بومدين" وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

وأخيرا إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة وخصص كل أستاذ من أساتذتها وقت لقراءة ونقد هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء نقول شكرا جزيلا.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى معنى الحب و الحنان والتفاني،إلى من حملتني وهنا على وهن ،إلى بسمة الحياة وسر الوجود ،إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ،إلى من دمعت عيناها لحزني واتسمت شفتاها لفرحتي إلى أمي حبيبتي .

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار ،إلى من احمل اسمه بافتخار، إلى من أخذت من طيبته طيبة قلب و من حنانه و عطائه صمود الدهر إلى قدوتي و مثلي الأعلى إليك أبي الغالي

إلى من أسندت عليهم كتفي وقت الشدائد ومن اوجدوا لي عزا وقوة بين الخلائق إلى إخوتي

إلى براعم العائلة وبسمتها الرائعة:نسيم و إيناس

إلى من قاسموني كل ثانية من حياتي و شاركوني كل خطواتي أصدقائي أحبائي , أقربائي ...

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

إلى كل هؤلاء، وبأسمى معاني الحب و الوفاء

اهدي هذا العمل

محمد صياوي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

من وفي بواجبات الأبوة ورسم لي خط سير العلم طريقا وحرص على تربيتي وتعليمي:

" جدي العزيز"

إلى أطيب وأحسن وأعظم قلب في الوجود كله:

" جدتي الغالية "

إلى الوالدين الكريمين والأهل والأقارب كل واحد باسمه.

إلى الأستاذ المشرف: يرقي حسين.

إلى من رافقني في هذا العمل وأشكره جزيل الشكر: محمد صياوي

إلى الأصدقاء الأعزاء كل باسمه.

إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب ويكن لي الاحترام والتقدير.

حمزة بونوة

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الاهداءات

فهرس المحتويات.....I

قائمة الجداول.....I

قائمة الأشكال I

الملاحق.....I

المقدمة العامة..... أ-هـ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب 3

المطلب الأول:مفهوم التدريب.....03

المطلب الثاني:مبادئ التدريب.....05

المطلب الثالث:أهمية التدريب.....07

المطلب الرابع:أنواع التدريب.....09

المبحث الثاني: مضمون العملية التدريبية.....14

المطلب الأول:جمع وتحليل المعلومات..... 14

المطلب الثاني:تحديد الاحتياجات التدريبية.....15

المطلب الثالث:تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه..... 17

المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية..... 20

المبحث الثالث:تقييم نظام التدريب من خلال مخرجاته.....26

المطلب الأول:نظام التدريب.....26

المطلب الثاني:المخرجات الإنسانية للتدريب.....29

المطلب الثالث:المخرجات المادية للتدريب.....34

المطلب الرابع:المخرجات المعنوية للتدريب.....37

الفصل الثاني:الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.....44

المطلب الأول:مفهوم تنمية الموارد البشرية.....44

المطلب الثاني:مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.....45

المطلب الثالث:خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.....50

المطلب الرابع: أسباب تنمية الموارد البشرية.....53

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية..... 54

المطلب الأول:المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية..... 54

المطلب الثاني:أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية..... 55

المطلب الثالث:نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....58

المطلب الرابع:نتائج تنمية الموارد البشرية.....62

المبحث الثالث:علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.....63

المطلب الأول:إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية.....63

المطلب الثاني:التدريب كجزء من منظومة تنمية الموارد البشرية..... 65

المطلب الثالث:التوجيه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية.....66

المطلب الرابع:علاقة التدريب بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية..... 69

الفصل الثالث:دراسة حالة شركة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية"

المبحث الأول :تقديم عام للشركة القابضة لتوزيع الكهرباء والغاز.....76

المطلب الأولى: منهج دراسة الحالة.....76

المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها الشركة القابضة سونلغاز.....78

المطلب الثالث: بطاقة فنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....82

المطلب الرابع: المصالح التجارية.....87

المبحث الثاني: واقع التدريب في المديرية.....89

المطلب الأول: سياسة التدريب.....89

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.....90

المطلب الثالث: تحليل العملية التدريبية.....92

المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب في المديرية..... 105

المطلب الأول: وصف آليات التدريب – تعزيز المهارات والقدرات والمعارف.....105

المطلب الثاني: أثر التدريب في تعزيز المهارات والقدرات والمعارف.....113

المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية وسلوك العاملين.....116

الخاتمة العامة.....125

قائمة المراجع.....134

الملاحق.....141

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أنواع التدريب	09
1-2	مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية	68
2-2	مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية	71
1-3	جدول تفصيلي لفروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز	81
2-3	تطور عدد المشتركين في لشركة خلال فترة الدراسة	87
3-3	تقييم فعالية نظام الاحتياجات التدريبية	90
4-3	توزيع الاحتياجات التدريبية المقدرة و الفعلية	91
5-3	لائحة إحصائية لبرامج التدريب المقدرة لسنة 2014 لمديرية توزيع الكهرباء	93
6-3	توزيع المتدربين حسب التدريب المهني المتخصص لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	95
7-3	اعتمادات التدريب مقارنة بميزانية الشركة لسنوات الدراسة	96
8-3	توزيع الأفراد المتدربين لسنة 2015 حسب تدريب الإتقان	97
9-3	توزيع تكاليف التدريب لسنة 2014	101
10-3	تكاليف التدريب الغير مباشرة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لسنة 2015	103
11-3	علاقة نفقات التدريب بنسبة إجمالي الرواتب و الضريبة المستحقة	104
12-3	مواصفات الأفراد المشاركين في الاستبيان	107
13-3	وصف آلية العملية التدريبية	109
14-3	تعزيز المهارات و المعارف و القدرات	111
15-3	تقدير واختبار نموذج $f(\hat{g})$	114
16-3	موازنة المبيعات لسنوات الدراسة	116
17-3	تطور معدل الخسارة مقارنة بنسبة التدريب	118
18-3	معامل الارتباط لمعدل الخسارة ونسبة التدريب	119
19-3	معدلات الغياب لسنوات الدراسة	120
20-3	معامل الارتباط لنسبة التدريب ومعدل الغياب	121

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	17
2-1	تقييم العملية التدريبية	21
3-1	تقييم برامج التدريب	25
4-1	مكونات نظام التدريب	28
5-1	دورة التدريب في المنظمة	32
1-2	دورة النجاح السيكولوجية	49
2-2	مخرجات التعلم	52
3-2	نموذج الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	59
4-2	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتجية تنمية الموارد البشرية	61
5-2	وظائف تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها	70
1-3	فروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز	80
2-3	الهيكل التنظيمي العام لشركة القابضة سونلغاز	82
3-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمدية	84

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنـوان	الصفحة
01	بطاقة تقنية	141
02	الضريبة المستحقة لتكاليف التدريب	142
03	وصف فئة المستهدفة في استبيان قياس التدريب	143
04	وصف آلية العملية التدريبية	144
05	تعزيز المهارات والمعارف والقدرات	146
06	تقدير واختبار نموذج الدراسة	149

مقدمة عامة:

يعتبرالمورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي وأهم عناصر الإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات...الخ) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية،إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بالإبداع والابتكار وهي المسئولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم الذي يساعد المنظمة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات واتخاذ القرارات التي تهيأ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية المورد البشري فيها من جهة وعلى حسن استخدام وتسيير العنصر البشري بالتطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد من جهة أخرى.

ويعتبر التدريب الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المنظمة.

فقد حظي التدريب باهتمام متزايد من المنظمات وذلك نتيجة لاعتباره الوسيلة الأفضل لتطوير وتنمية الموارد البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

وهذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من قبل المنظمة ينطلق من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية المدربة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة، وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، لذلك أصبح التدريب ضرورة ملحة خاصة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمستقبليين.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف معينة يحتاج لأن يكون له صلة وطيدة بالمنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية وهذا لضمان مسيرته نحو تحقيق تلك الأهداف.

أسئلة الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكاليتنا الأساسية على النحو التالي:

"**كيف يكمن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات الاقتصادية؟**"

ومنه تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي شروط التدريب في المنظمة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟
2. ما علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات؟
3. ما مدى تطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لآليات التدريب؟
4. ما هي آثار التدريب على مهارات و إنتاجية وسلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة

كإجابات قبلية عن الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

1. كلما كان التدريب يمثل حاجة فعلية وحقيقية كلما ازدادت فعالية الفرد وبلغت المنظمة مستوى عالي من النجاعة .
2. فعالية تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية التدريب في المنظمة.
3. يوجد التزام نسبي لتطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لآليات التدريب.
4. لعملية التدريب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية آثار إيجابية واضحة على مهارات وإنتاجية وسلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. اعتبار المورد البشري أصلا من أصول المنظمة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.

2. إيجاد العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات.
3. معرفة طبيعة العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تشخيص نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
4. التطرق لأهم أثار التدريب الذي يحققها في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف المنظمة.

وهذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الأفراد في السابق وفي وقت قصير، بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهارته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج التدريب.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. نوع التخصص العلمي والذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة وتسيير المؤسسة.
2. اعتقادنا بضعف الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسة العلمية المعمقة في موضوع التدريب التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية و الجامعات الأجنبية، و نشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة مني في هذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطريقة تدريب الأفراد من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وما لفت انتباهنا أن معظم الدراسات تركز على الميزة التنافسية والإنتاجية، أما المتعلقة

بتنمية الموارد البشرية فهي نادرة، وتتمثل أهم الدراسات التي تقترب من موضوع دراستنا والتي تم الحصول عليها في

1. **حسين يرقي** :إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية– حالة مؤسسة سوناطراك – أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007 ، تم فيها طرح الإشكالية التالية :ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها : أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات .وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال .ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

2. **بن عيشي عمار** :البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة – رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2012 ، تم فيها طرح الإشكالية التالية :كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها :أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، إن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، إن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، إن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة.

3. **ڤاسي أسماء** : أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر فرع علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة وذلك في سنة ، 2012 ، حيث تم فيها طرح الإشكالية التالية :فيما تتمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ؟حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أغلبية أفراد العينة أقروا أن العملية التدريبية ساهمت بشكل كبير في تطوير دافعيتهم لأداء عملهم بنسبة أكثر 80 %، كما أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة يشغلون منصب العمال العاديين بنسبة 60 %، وصرح 75.56 %من أفراد العينة أن برامج التدريب التي خضعوا لها تتناسب والمهنة التي يقومون بها، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على مبدأ وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضا نجد أن نسبة % 91.11 من أفراد العينة يرغبون في البقاء في المؤسسة وذلك لشعورهم بالارتياح فيها وكذا توفيرها لهم كل الظروف الملائمة للعمل وأخيرا أغلبية أفراد العينة اعترفوا أن التدريب ساهم بشكل كبير في تخفيض من حوادث العمل بنسبة80% .

صعوبات الدراسة:

واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات منها:

1. الصعوبة والتعقيد في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينهما وما المقصود بها سواء باللغة العربية أو باللغة الفرنسية.
2. تحفظ الإدارة في الكشف عن التقارير والسجلات والإحصائيات الرسمية للمديرية.
3. التعاون المحدود للعاملين بالمنظمة بالإجابة عن الاستبيان المقترح وهذا راجع إلى خوف الموظفين وتحفظهم على بعض المعلومات.
4. تحفظ المسؤولون بالمديرية في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلة التي تمت معهم.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول الذي تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتدريب إلى موضوع التدريب من خلال ثلاثة مباحث تمثلت في المفاهيم الأساسية حول التدريب وأيضا لمضمون العملية التدريبية وأخيرا تقييم نظام التدريب من خلال مخرجاته، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار العام لتنمية الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث هي ماهية تنمية الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وأخيرا علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى الشركات الاقتصادية الجزائرية وهي شركة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية) وقد أشتمل ثلاثة مباحث أولها عبارة عن تقديم عام للشركة ويليه دراسة لواقع التدريب في المديرية وأخيرا تطرقنا لتقييم فعالية التدريب للمديرية.

وفي الأخير، هناك خاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات وكذا آفاق الدراسة.

مقدمة الفصل:

سوف نتناول في بداية هذا الفصل(المفاهيم الأساسية حول التدريب) فنستعرض مفهوم التدريب من خلال عدة تعاريف وهذا لتحديد الدور الذي يؤديه التدريب، بعدها سنقوم بإبراز أهم مبادئ التدريب التي يجب مراعاتها عند ممارسة نشاطها وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، وبعد ذلك سنذكر أهمية التدريب من خلال مساهمته في جملة من الفوائد بعد هذا سنتناول أنواع التدريب مراعين في ذلك مرحلة التوظيف ونوع الوظائف ومكان التدريب.

وبعد هذا سننتقل إلى عرض (مضمون العملية التدريبية) وهي جمع وتحليل المعلومات، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييم البرامج التدريبية.

وبعد ذلك سنتطرق إلى (تقييم نظام التدريب من خلال مخرجاته) وهي نظام التدريب، والمخرجات الإنسانية للتدريب، والمخرجات المادية للتدريب، والمخرجات المعنوية للتدريب.

ونلخص من ذلك أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمان إطار خططه المطبقة نظام تدريب مستمر لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو زيادة المعارف وتحسين القدرات والمهارات والتأثير على الاتجاهات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية، وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء ،وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم التدريب ومفاهيم ذات الصلة بالتدريب كأهميته ومبادئه وأخيرا أنواع التدريب.

المطلب الأول:مفهوم التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول استعراضها فيما يلي:

1.التدريب هو"نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".[1]

2.يعرف التدريب على أنه"مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى المهارات و المعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أوسلوكياتهم". [2]

3.التدريب هو"عملية تغيير في نمط التفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل".

4.يعرف التدريب بأنه"ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك".[3]

5.التدريب هو "عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".[4]

---

[1] السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي العاملين، إيتراك للطباعة وللنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52.

[2] إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية، لبنان، 200، ص 236.

[3] مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص 163

[4] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص 163.

من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للتدريب:

التدريب هو"نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف زيادة مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم".

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية:

أ. أن التدريب هو نشاط إنساني.
ب. إن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.
ج. إن التدريب هو رفع لمستوى المهارات والمعارف والخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات ومحاولة تقديم يضم جميع النقاط الرئيسية ونحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب و هي كالأتي:

1.التكوين:

التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة،وكلمة التدريب يسري مفهومها إلى التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي.[1]

2.التعليم:

يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.[2]

من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم أوسع نطاقا ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات،ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعارف لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد

[1] مصطفى كامل، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 45.
[2] بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001، ص 108.

في مجال أو مجالات محددة للعمل، ومن ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في الأجل القصير بينما التعليم يتحقق في الأجل الطويل

3.تنمية الموارد البشرية:

على الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم: إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الأخر،فالتدريب موجه بالحاجة اليومية،و يرتكز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية أما تنمية العاملين فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.

المطلب الثاني:مبادئ التدريب.

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب و من أهم هذه المبادئ ما يلي:[1]

أولا: التدريب نشاط مستمر وليس كمالية لفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب نشاط ضروريٌ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية والذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد رعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة ويعني أن تتوفر فيه شروط معينة.

وكذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل وكذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين للمرشحين للترقية

[1]صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 214 ، 216 .

بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى والمرشحين للترقية لها.

ثانيا: التدريب نشاط متغير و متجدد:

ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن تتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الأخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخر لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

ثالثا: التدريب نشاط إداري فني:

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء ومنها وضع الأهداف والسياسات إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، ذلك تعتبر عملا فنيا يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

رابعا: التدريب نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب أخر، ويمكن إيضاح أشكال التكامل بنظام التدريب كما يلي:

- التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .
- التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية.

– التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج المحققة.

المطلب الثالث:أهمية التدريب.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات وغيرها ومن أهم هذه الفوائد نذكر منها:

أولا: زيادة في الإنتاج:

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة إنتاجياتهم.

ثانيا: اقتصاد في النفقات:

إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها، إذ أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات كسلامة الآلة والاقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

ثالثا:قلة في دوران العمل:

إن تدريب العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.[1]

رابعا: رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثير ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يسعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

[1]السيد عليوة، مرجع سابق، ص 53.

خامسا: توفير قوة احتياطية في المنظمة:

كما أن التدريب يشكل مصدرا هاما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية إذ عن طريقة يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

سادسا: قلة في حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة وتلك جميعها مصدر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.

سابعا: ضمان استمرارية التنظيم و استقراره:

استقرارية التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسين، وهذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المركز فور خلوها لأي سبب من الأسباب فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.[1]

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار اجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعملة.[2]

[1]عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 347.

[2]Sekiow Laghdar, Gestion de Personnel, Québec, les édition d'organisation,3 édition , 1990 ,p 293.

المطلب الرابع:أنواع التدريب.

على أي منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المنظمة وتود التركيز عليها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المنظمة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه،و شكل منظمات التدريب وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.

تتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة لأنواع التدريب والجدول التالي يوضح بعضها:

الجدول رقم 1-1:أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
توجيه الموظف الجديد	التدريب المهني و التقني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة
التدريب لتجديد المعرفة و المهارة.	التدريب الإداري	في شركات خاصة
التدريب بغرض الترقية و النقل.	---	في برامج حكومية
التدريب للتهيئة للتقاعد	---	---

المصدر:أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

أولا: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:[1]

1. توجيه الموظف الجديد:

– يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، بحيث تؤثر في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

– تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل على العديد من الأهداف منها على سبيل المثال لا الحصر خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، التهيئة وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

– تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على المقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، والبعض الأخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بهياكل المعلومات الهامة و يرها من الطرق.

– ومن أهم البيانات و المعلومات هي كالآتي:ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف–ملابس العمل – الأجور و الاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات –قواعد الأمن الصناعي– الإجازات والأعياد ...الخ.

2.التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ومما يزيد من أهمية هذا التدريب هو أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذي به.

[1] بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2009 ص 46 .

3.التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال الحسابات والأجور و حفظ المستندات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.[1]

4.التدريب بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب في التدريب لسد هذه الثغرة في المهارات والتعارف.

5.التدريب تهيئة للتقاعد:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج للتقاعد، بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات بالخروج على التقاعد.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

تتمثل أنواع التدريب حسب نوع الوظائف إلى:[2]

1.التدريب المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني،

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 47.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 48.

وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد شركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2. التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات ،المبيعات،هندسة الإنتاج وغيرها، هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما ترتكز على حل المشكلة المختصة ،و تصميم الأنظمة،و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها.

3. التدريب الإداري:

يتضمن المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وفي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ لقرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها:

في حين يشمل أنواع التدريب حسب المكان ما يلي:

1. التدريب داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، سواء من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في ذلك ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع أخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، بحيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل،وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، و يمتاز هذا النوع بتماثل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2. التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وذلك ذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات تدريب خاصة أو البرامج الحكومية.

رابعا: تصنيفات أخرى لأنواع التدريب:

1. **التدريب بحسب وقت التنفيذ:** وينقسم إلى ثلاثة أنواع و هي:[1]

- التدريب قبل الخدمة.
- التدريب بعد الخدمة مباشرة.
- التدريب أثناء الخدمة في العمل.

2. **التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشاركين فيه:**

- **التدريب الفردي:**

يكون عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وقد يحدث عندما يتم توجيه بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها .

- **التدريب الجماعي:**

يكون هذا بالنسبة لمجموعات العمال التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، وذلك بالنسبة للعاملين الذين تبين إدارات الاحتياجات التدريبية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 49.

المبحث الثاني: مضمون العملية التدريبية

تتكون العملية التدريبية من خمسة عناصر أساسية تمثلت في جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبية وتنفيذ هذا البرنامج وتقييم عملية التدريب، حيث تعمل هذه العملية على تنمية وتطوير الموارد البشري و ذلك حسب إمكانية المنظمة وهي مهمة تعكس مدى اهتمام المنظمة بهذه المورد الذي يعتبر العمود الفقري له وفيما يلي شرح مفصل لهذه العناصر.[1]

المطلب الأول:جمع وتحليل المعلومات.

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا البيانات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها وبالتالي فان مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على انها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملا من نظام المعلومات الإدارية ويوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب للعناصر التالية:[2]

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي.
- معلومات عن الإمكانيات المادية عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الأهداف والسياسات وعن تطور النشاط.
- بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى.
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة(ود، تعاطف، خوف، تجاهل).

[1] إعداد مجموعة من الخبراء، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، 2007، ص 87.

[2] بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل رسالة ماجستير، 2006 -2007، ص 180.

- معلومات عن موضوعية ملائمة لنماذج تقييم السنوي.
- معلومات على شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.

المطلب الثاني:تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج ،ويتم تحديد هذه الاحتياجات بالتنسيق والتعاون بين مسؤول التدريب ومديري المنظمة، ويمكن بلورة الاحتياجات التدريبية كما يلي:[1]

- احتياجات خاصة بتطوير المعارف لدى بعض العاملين.
- احتياجات متعلقة بتطوير مهارات بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين.

وهناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية من أهمها:

1.تحليل التنظيم:

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية يجب معرفة القسم أو الإدارة أو الفرع الذي يحتاج إلى تدريب لمعالجة مشاكله وهنا يجب التفريق بين تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل المناخ التنظيمي ويتم ذلك كما يلي:

2.تحليل الهيكل التنظيمي:

يتم ذلك بدراسة عدة مؤشرات من أهمها: مدى استحداث وظائف جديدة ومدى تركيز بعض الوظائف بدلا من لامركزيتها.

[1] مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين ،الدار العربية للعلوم ، ترجمة مركز التدريب والبرمجة، الطبعة 1، لبنان ،1997 ، ص 128.

3. تحليل المناخ التنظيمي:

يتم هذا بالاستناد على عدة مؤشرات من أبرزها:ارتفاع شكاوى العاملين والحوادث، وارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية.[1]

4. تحليل العمل:

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة وعن طريق هذه الدراسة يمكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف وعدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.[2]

5. تحليل الفرد:

وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:[3]

- نتائج تقييم الأداء إضافة إلى ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم.
- نتائج الاختبارات وأيضا نتائج الرأي.

وفي هذا الميدان تواجه المنظمة الاقتصادية العربية عدة تساؤلات من أهمها:

- هل لدينا نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات الحالي نظام فرعي في نظام الموارد البشرية؟

---

[1] عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب ، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الطبعة 1، مصر، 2005 ، ص 152.

[2] سالم مصطفى، التدريب المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 46.

[3] عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة1، مصر، 2005، ص 152.

المطلب الثالث:تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.

تعد عملية تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي خطوتان هامتان بعد تحديد الحاجة إلى التدريب فالتصميم يعني هذه الحاجة أي عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريب اللازمة، أما التنفيذ للبرنامج التدريبي يتضمن أنشطة هامة وهي وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.وفيما يلي تفصيل لهاتين الخطوتين:

أولا:تصميم لبرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم إعداد و تصميم و تخطيط البرنامج التدريبي الذي يمر بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز في الشكل التالي:

الشكل رقم1-1 :مراحل تصميم البرنامج التدريبي



المصدر:عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة1، مصر، 2005، ص 153.

سيتم شرح هذه الخطوات على النحو التالي:

أ. تحديد أهداف البرنامج:

يسعى التدريب إلى إحداث تغيير في المعلومات أو المهارات أو القدرات أو الاتجاهات أو السلوك ويجب وضع الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئية التي تحيط بالتدريب ويشمل تحديد أهداف التدريب تعيين الهدف الرئيسي والهداف الفرعية أو المرحلية ويمثل الهدف الرئيسي النتيجة لكلية أما ألأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية،ومن المهم تعيين الظروف والعوامل التي تساعد على امتداد هذه الأهداف إلى واقع العمل بعد تحقيقها في قاعات التدريب. [1]

ب.تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها بعضها البعض، وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها، فمن الموضوعات التدريبية ما يهدف إلى زيادة المعرفة، ومنها ما يريد تعميق اتجاهات معينة ومنها ما يساعد على اكتساب المهارات.

ت.تحديد مواد التدريب:

يقصد بالمادة التدريبية المذكرات و المقالات والمستخلصات والتقارير وغيرها من المواد المكتوبة التي توزع على المشاركين ليقرؤها أثناء فترة البرنامج التدريبي، ويستكملوا بها المحاضرات أو المناقشات أو تمثيل الأدوار التي يقومون بها في حلبات التدريب.

ث.اختيار هيئة التدريب:

يجب أن يتم اختيار المدربين بناءا على العديد من الأسس أهمها:

- القدرة على الاتصال الجيد.

[1] عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق، ص 154.

- عمق المعلومات في مجال التخصص.
- القدرة على التدريب والرغبة فيه والإلمام بمبادئه السلوكية.

ويمكن اختيار المدربين من عدة مجموعات مثل الأساتذة والخبراء والمختصين والممارسين والمسئولين.

وسوف يتم كتابة ما ينتظره المتدربين من مجربيهم من معلومات في كراس الأعباء ليتم اختيار أمن المدربين ،وفي هذا الصدد تنعقد لجنتين لاختيارهم حيث تقوم اللجنة الأولى بدراسة ملفات المدربين لتنقيطهم حسب أسعار وجودة خدماتهم أما اللجنة الثانية تقوم باستقبال المدربين الذين تم اختيارهم بصفة مؤقتة للاستماع إلى عروضهم واقتراحاتهم فيما يخص محتوى التدريب، وتقوم اللجنة بدراسة مدى تناسب هؤلاء المدربين مع احتياجات المنظمة من الناحية المالية والبيداغوجية وفي لأخير سوف تعلن اللجنة عن المدربين المختارين رسميا، وتتكون هاتين اللجنتين من عدة مدراء من المنظمة وعدة متدربين ومسئولين عن تمويل التدريب وممثلين من الإدارة العليا.[1]

ج.تحديد أساليب و وسائل التدريب:

بعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لابد من تحديد الأساليب التدريبية المناسبة (المحاضرة– الندوات– تمثيل الأدوار)، ويقوم مصمم البرنامج بعد ذلك باختيار وسائل التدريب المساعدة (السمعية والبصرية) لنقل المعلومات من المدربين إلى المتدربين وتتمثل هذه الوسائل في السبورة الضوئية وشرائح الأفلام...الخ.

ح.تحديد زمان و مكان التدريب:

يجب أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب والتي تختلف باختلاف هدف وطبيعة البرنامج التدريبي، ويشمل تحديد الأيام التي يجري خلالها التدريب (مدة البرنامج) وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد، ومواعيد الجلسات ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء ارتباطات المشاركين وأعباء وظائفهم, وبعد ذلك يحدد المصمم المكان الذي سيعقد فيه التدريب داخل

[1] مزوار أمال، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2005، ص 150.

المنظمة أو خارجها وعند تقرير المكان الذي سيتم فيه التدريب يجب التأكد من توافر كافة الإمكانيات والمعدات التدريبية اللازمة بما في ذلك القاعات و طريقة تصميمها وتركيبها.[1]

خ. اختيار المتدربين:

يتم اختيار المتدربين بناءا على ما تكشف عنه دراسة الاحتياجات التدريبية من نتائج،ويجب مراعاة تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها، وفي ضوء الهدف من البرنامج والموضوعات المراد عرضها والمشكلات المراد علاجها.

د. تحديد ميزانية التدريب:

يقوم المخطط بإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية، وتصنيفها إلى أنواع مختلفة "استثمارية وتشغيلية،مباشرة وغير مباشرة" والتي يلزم إنفاقها للحصول على العوائد المنتظرة من التدريب،ويجب أن تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والاقتصاد، وترتفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتى يمكن تدبير الأموال اللازمة.

ثانيا:تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المرحلة على:[2]

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيق التتابع الزمني للبرنامج والموضوعات.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين.

المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية.

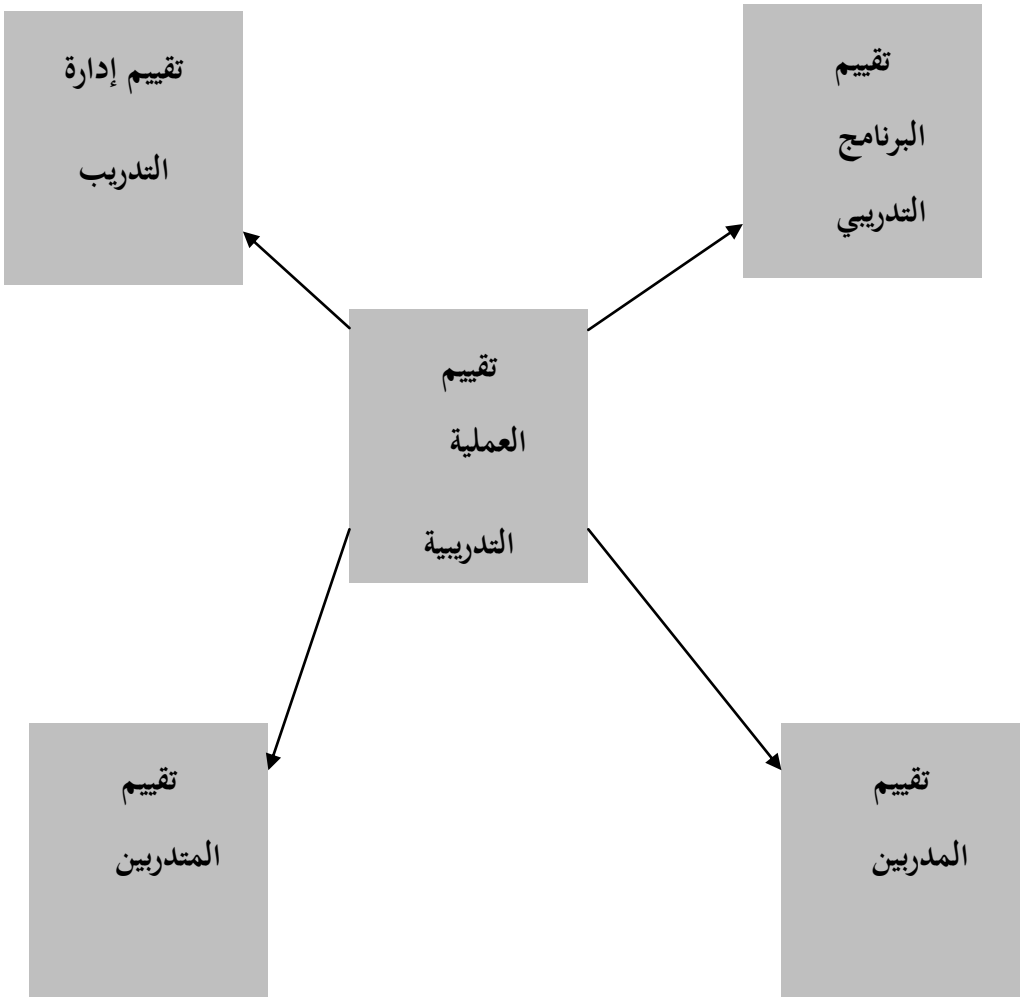
يعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة ولضعف فيما يعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين.

[1] عبد الوهاب علي، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 54.

[2] **صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 227.**

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم رغم أهمية هذا التقييم، إلا أن القلة النادرة من المنظمان بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

الشكل رقم1-2 :تقييم العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين

طرق متابعة و تقييم البرامج التدريبية:

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

أولا:الطرق الوصفية:

1. **تقييم المتدربين**:يمكن حصر أربع عمليات فرعية في هذا المجال:[1]

أ. تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين أولهما مدى احتواء البرنامج التدريبي على خبرات ومهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع و احتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي للمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو من أجلها البرنامج.

ب.تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

– أن نتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%.

– ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة و إبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة.

– ضرورة تحديد مواعيد الحضور وموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

– الاعتماد على أسلوب الملاحظة المباشر بالإضافة للمناقشة وطرح أسئلة من قبل المتدربين.

– أسلوب متابعة حل التمارين والتطبيقات الأخرى وكذا أسلوب امتحانات شفوية ومكتوبة.

[1] عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية: أسس و عمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 154.

ت.تقييم فور انتهاء البرنامج التدريبي:

يهدف هذا التقييم لحصر وتحديد جميع النتائج التي حصل عليها المتدربون خلال فترة التدريب ويتضمن هذا النوع من التقييم إجراء عملية مقارنة بين النتائج المحققة مع نتائج التقويم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج حيث سيتم بناءا على ذلك تحديد ما أمكن للبرنامج تحقيقه من نتائج فعلية تقريبا وانه يمكن احتساب هذه النتائج كما في المعادلة التالية:

نتيجة البرنامج الفعلية = مستوى المهارات لنهاية البرنامج – مستوى المهارات لبداية البرنامج

وبنفس المعادلة تحسب كل من النتيجة الفعلية للبرنامج من حيث المهارات وأيضا النتيجة الفعلية له من ناحية القيم والاتجاهات.

ث.تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي بفترة ستة أشهر إلى سنة:وتهدف العملية إلى:

- متابعة أثار التدريب وتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين.
- تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.
- تحديد مدى الانعكاسات الايجابية لنتائج التدريب على ممارستهم وأعمالهم وعلى نمط علاقاتهم.

2. تقييم المدربين:

وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب ولن تنفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة ومتابعة لتطويره وهنا نجد إشارة إلى أنه هناك ثلاثة عمليات فرعية في هذا المجال:[1]

أ. تقييم المتدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب:

ويتم التقييم في هذه المرحلة بالاعتماد على أسلوبين أساسين هما:

- سيرة المدربين وسمعتهم في السوق أو لدى المنظمة التدريبية (معاهد أو مراكز التدريب).

[1] عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 223.

– تكليف المترشحين للاختيار والتحفيز لأداء الموضوع التدريبي لمدة يوم تدريبي واحد أو لجلسة تدريبية واحدة والتداول معهم حول العديد من لقضايا المتصلة بالعملية التدريبية، وتركيز المقابلات على استكشاف القدرات والطاقات اللغوية والمنهجية والحوارية والسلوكية وتقويمهم على ضوء ذلك.

ب.تقويم المدربين خلال التدريب:

ويكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى حيث يتسنى لإدارات التدريبية متابعة أداء المدربين وردود أفعالهم وتكوين صورة موضوعية حول سير أداء ونقاط القوة والضعف المتعلقة بذلك وغالبا ما تتم الاستعانة في هذا الأمر بأسلوبين هما:

– الملاحظة المباشرة من قبل المسؤولين في إدارة التدريب.

– ردود فعل المتدربين وطبيعة استجابتهم خلال أداء التدريب.[1]

ت.التقويم فور انتهاء التدريب:

ويتم غالبا باللجوء إلى استبيان وجهة نظر المتدربين في مدربهم وهنا ينبغي أن تشمل عملية الاستبيان هذه جميع مقومات الشخصية التدريبية وأهمها:المقومات العضوية والمعرفية والإدراكية والمنهجية التي يجب أن يكون عليها المدرب.

ثانيا:الطرق الكمية متابعة وتقييم البرامج التدريبية.

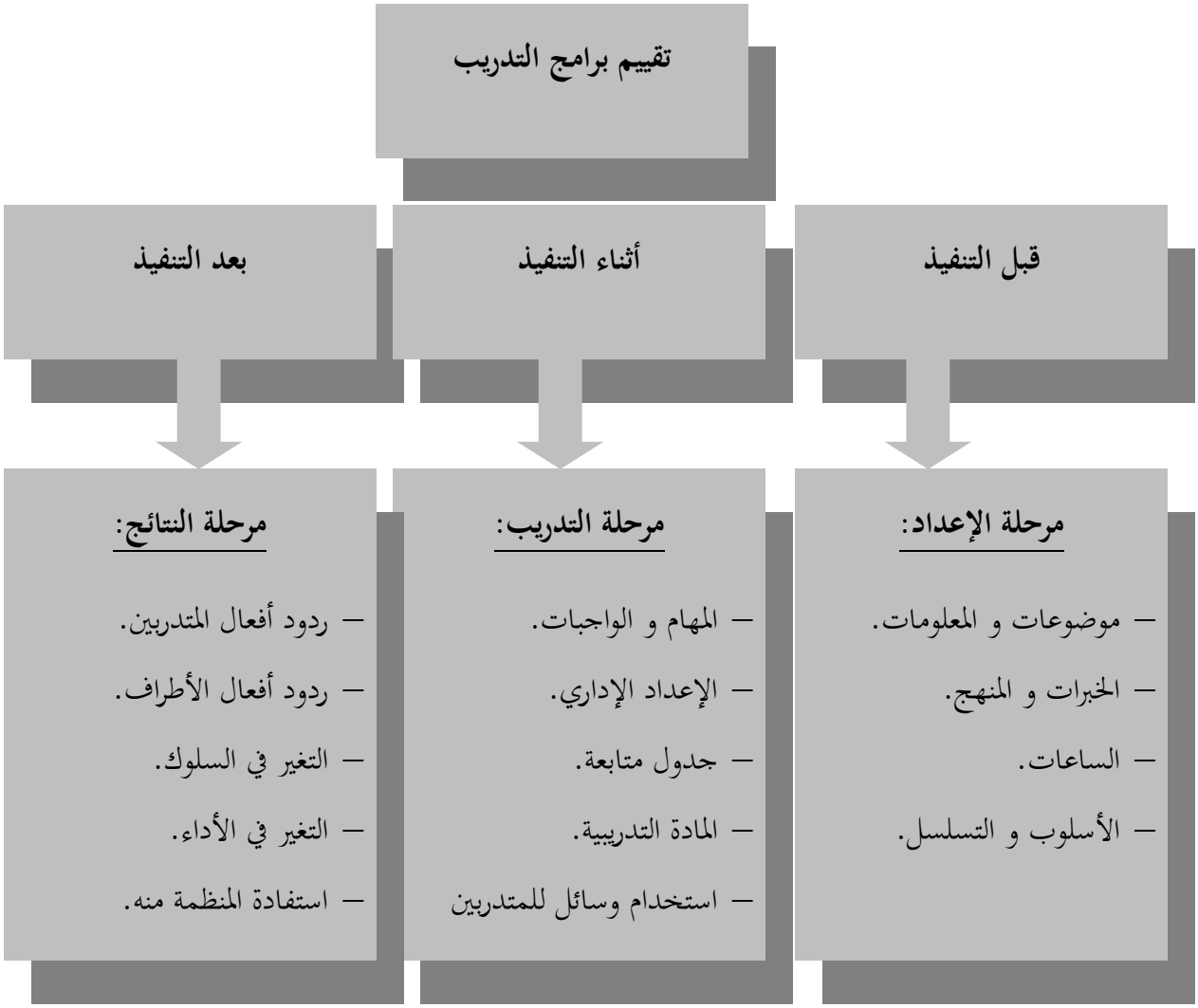
تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات التنافسية من البرامج التدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل تكلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى فان استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ القرارات الصائبة بتحديد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق إمكانيات متاحة واستخدامها استخداما أمثل.[2]

[1] عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 173.

[2] رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 63.

أ. **تقييم برامج التدريب:** وفي هذه المرحلة توجد ثلاث عمليات فرعية وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم1-3 : تقييم برامج التدريب



المصدر:مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص 489.

المبحث الثالث:تقييم نظام التدريب من خلال مخرجاته.

يتضح مما سبق أن التدريب له دور كبير في تطوير وتحسين قدرات الأفراد وتكييفها مع البيئة الخارجية باستمرار،إلا أنه ليس دائما فعال ومحققا لأهدافه، فبعض الحالات لا يعتبر التدريب ذو فائدة لهذا الأمر يتوجب على المنظمة تقييم وقياس فعالية هذا النظام والاستفادة من نتائج ذلك في تطوير هذه العملية وتصحيحها وتوجيهها في الاتجاه المناسب.

ولهذا قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب ففي المطلب الأول تناولنا فيه نظام التدريب ومكوناته ثم المطلب الثاني المخرجات الإنسانية أما في المطلب الثالث فقد خصص للمخرجات المادية وفي الأخير المخصص للمخرجات المعنوية كمطلب رابع.

المطلب الأول:نظام التدريب.

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح لفعالية التدريب سوءا كانت اقتصادية منها أو اجتماعية أو ثقافية، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة في انتهاج نظام تدريبي وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لابد من بعد نظامي لعملية التدريب بحيث أن فعالية أي عملية منه تتعلق بفاعلية العملية التي سبقتها.[1]

أولا:مفهوم النظام:

يعرف النظام بأنه هو:"مجموعة من الأجزاء والعناصر التي تتفاعل وتتكامل بينها ومع بيئتها بغرض تحقيق هدف معين".[2]

وحسب لوران:"فان النظام مجموعة من العناصر تديرها علاقات بحيث أن تعديل كل عنصر منها يؤدي إلى التعديل في البعض الأخر ".[3]

[1]موزاوي سامية، مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية، مركز جامعي المدية، 2003، ص 127.
[2]إبراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 17.
[3]أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 22.

ثانيا:نظام العملية التدريبية:

إذا نظرنا إلى المنظمة فإننا نجدها نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة يبعضها البعض، واستنادا إلى مفهوم النظم فان العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير.

والتدريب باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:

– التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأهم هو نظام إدارة الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

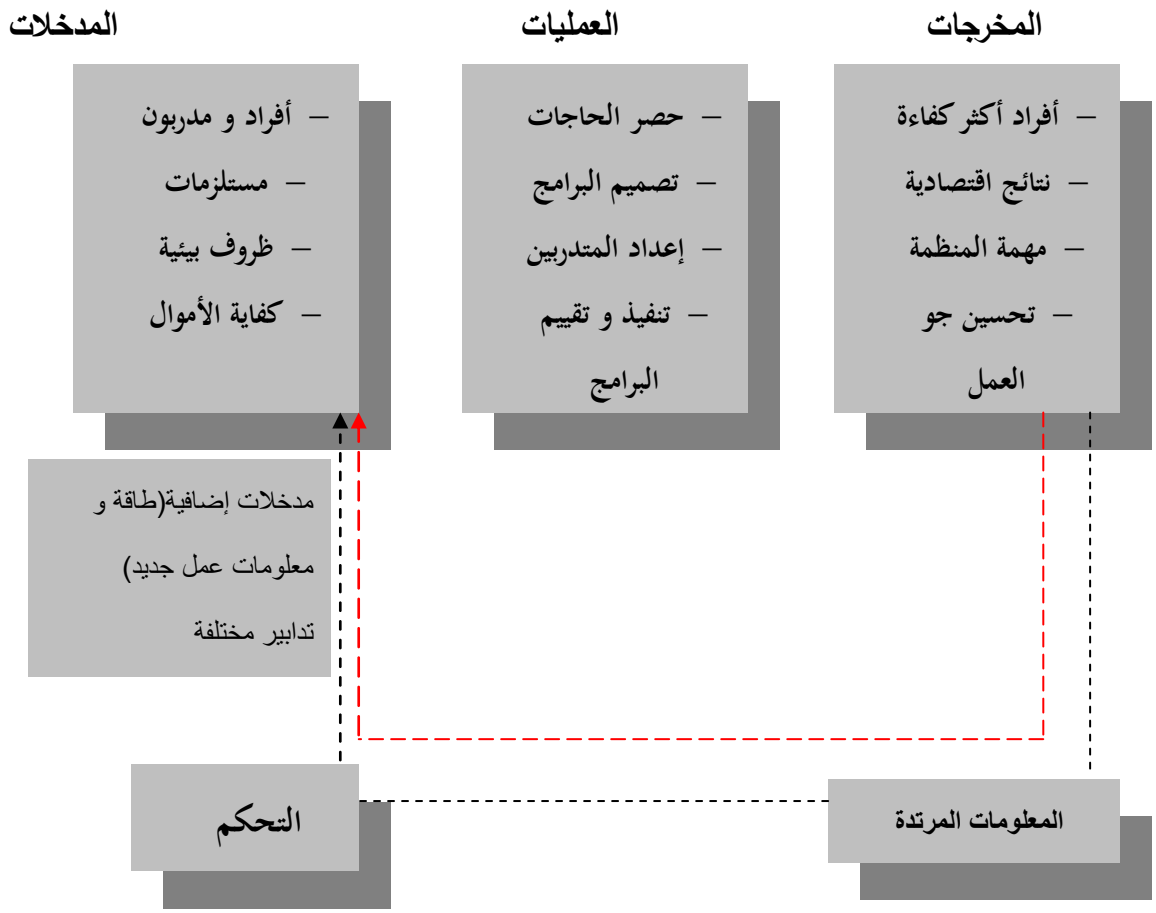
– نظام التدريب متكامل ذاتيا.

– نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات في سلوكيات المتدربين بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية.

ثالثا:مكونات نظام العملية التدريبية:

بتطبيق مفهوم النظام على التدريب نجد أن التدريب يمثل أحد ألأنظمة الفرعية في المنظمة وله عناصر أو مكونات تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، وتتلخص مكونات نظام التدريب فيما يلي:

الشكل رقم1-4 :مكونات نظام التدريب



المصدر: كمال نور الدين إدارة الموارد البشرية، خلاص للدراسات والترجمة، 1992، ص 143.

1.مدخلات النظام التدريبي:تتمثل في العناصر التالية:

– مدخلات بشرية وهم الأفراد العاملون في المنظمة على مختلف المستويات، ومن مختلف الفئات والنوعيات الذي يمكن أن يوجه إليهم التدريب بهدف إثراء معلوماتهم أو صقل مهارتهم.

– مدخلات مالية ومادية وتتمثل في الأموال والمعدات، والتجهيزات والمباني وغيرها من المستلزمات التي توضع في خدمة برامج التدريب.

– مدخلات أخرى متنوعة منها العلوم الأساليب والنظم التي توجه عملية التدريب من أجل حل المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

2. العمليات في نظام التدريب:وتشتمل عمليات التدريب على عدد من الوظائف منها:[1]

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الإمكانيات اللازمة للعمل التدريبي وتوفيرها وإعدادها بالشكل الملائم.
- تصميم البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف.
- تنفيذ البرامج والأنشطة المقررة وتقييمها.

3. مخرجات النظام التدريبي:

وهي نتائج تفاعل المدخلات داخل النظام وانصهارها ثم تحويلها إلى أشكال ومعاني وسنتطرق إليها فيما بعد.

ملاحظة:

إن هذه المخرجات قد لا تكون إيجابية بل قد تكون سلبية ناجمة عن خطأ قد أرتكب في إعداد المواد التدريبية أو اختيار المتدربين والمدربين.

المطلب الثاني:المخرجات الإنسانية للتدريب.

يعد التدريب نشاطا مخططا يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من معلومات والمهارات والدافعية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم وللتدريب أهمية كبيرة نظرا لكونه يعمل على تغيير الجوانب الفردية التالية:[2]

- تغيير المعارف والمعلومات والقدرة على الإبداع.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.

[1]مدحت محمد أبو النصر، دارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق) ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة 1، مصر، 2008، ص 98.

[2]محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 233.

وتكون حصيلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل تتمثل في التقليل من التكاليف والزيادة في الأرباح وسنتناول هذه الجوانب:

1. **الدافعية:**إن استثارة دافعية الأفراد إما داخلية أو خارجية أمر ضروري بالنسبة لتحسين أداء الفرد فالنسبة لدافع الخارجي يعد أحد التحديات التي تواجه القائد وتتحدد فعاليته تبعا لمدى نجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي وللقائد مصدران يسترشد منها لخوض هذا التحدي، هما:[1]

– الخبرة الشخصية التي يكتسبها عبر الأعوام، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أبزر به نجاحا وتجنب أسلوب الفشل.

– التدريب المنظم الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية المرتقبة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات والندوات مع ذوي الخبرة من خلال قراءته خاصة أيضا.

وتتحدد فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثره لدى المرؤوس فيما يخص العناصر التالية:الدافع للانتماء والدافع للإنجاز وأخيرا الدافع للتفوق، ولاشك أن زيادة هذه الدوافع وايجابياتها تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء.

2. المهارة: وهي مستوى الإتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الإجادة على ما تتطلبه هذه النوعية من العمال من توافر استعدادات وقدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة والفعالية إلا أن وصلت إلى هذا المستوى .

تنقسم هذه المهارات إلى:[2]

أ. **مهارات إدارية:**تتضمن:

– مهارات فنية:تعني إلمام بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره.

[1] الصديق منصور بوسنة، الموارد البشرية.أهميتها.تنظيمها.مسؤولياتها.مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، ص 227.

[2] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية: دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 76.

– مهارات إنسانية:تعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني.

– مهارات داخلية:قدرة المدير على إدراك الصور الكلية للموضوع وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

ب –تنمية المهارات و القدرات لدى المتدرب:ومن أبرزها نجد:

– المهارات اللازمة لداء عمليات فنية مختلفة.

– المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل.

– المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. الزيادة في المعرفة:

هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين ويقصد بها المعرفة المتخصصة بالمجال المعني الذي يتم فيه ذلك الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة وقد تكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد.

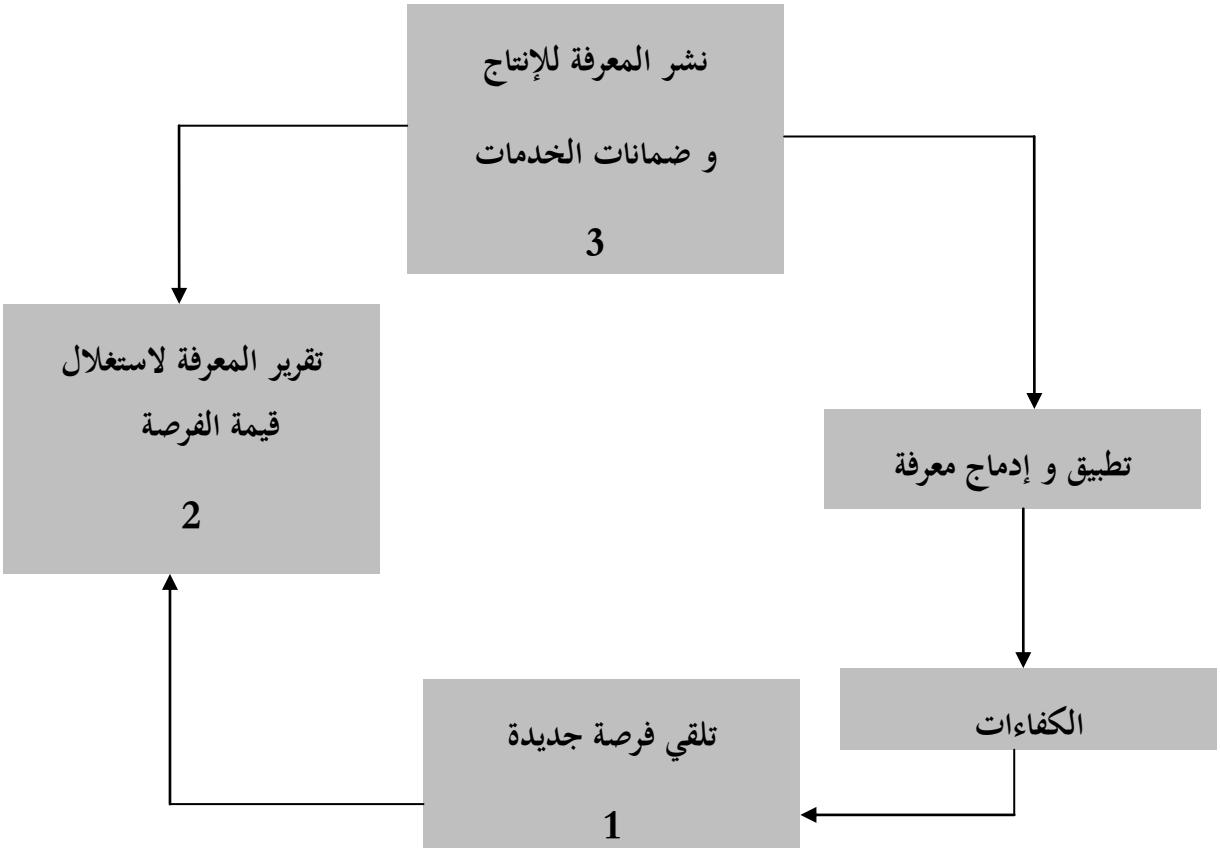
أنواع المعرفة:ميز **نونا كاوتا كيزشي** بين نوعين من المعرفة:[1]

– **معرفة معلنة (ظاهرية):**هي كل ما يمكن تعبير عنه باللغة والأشكال تعبير معدلات أدلة وكتابات.

– **معرفة ذاتية (ضمنية):**هي معتقدات و اتجاهات ومدركات نابعة من اتجاهات شخصية الإنسان من خلال مزج وتفاعل بين نوعي المعرفة المعلنة والذاتية و تفاعل بين الفرد والمنظمة بطريقة مستمرة يشكلان المعرفة التنظيمية وهاته الأخيرة تعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية، وتعتبر المعرفة من أهم المخرجات الإنسانية للتدريب التي تظهر فعاليتها بتحويلها إلى أرض الواقع وتظهر العلاقة بين المعرفة و التدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:

[1] مهدي حسن زويلف، إدارة ألأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة 3، مصر، 1998، ص 204.

الشكل رقم1-5 :دورة التدريب في المنظمة



Source:Mark M., L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, in revenu Français de gestion octobre, France, 1995, p44.

يتضح من المخطط أعلاه علاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة و إيصالها للأفراد من خلال النشاط التدريبي ويؤدي تطبيق المعرفة إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

التدريب بغرض تجديد المعرفة:تأخذ تنمية المعرفة لدى المتدرب الأشكال التالية:[1]

- معرفة نظام المنظمة و تنظيمها وكذا سياستها وأهدافها.
- معرفة منتجات المنظمة والأسواق التي تستهدفها وكذا عملائها وزبائنها.
- معرفة إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
- حصول على معرفة فنية التي تتعلق بأساليب وأدوات الإنتاج.

4. الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع :بأنه تلك العملية التي تتعلق بمستجدات إيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و أساليب الإنتاج ،والإبداع يقوم على تحسين إنتاج وأساليب التنظيم كما يتم اعتبار إجراء أو أسلوب جديد أنه مبتدع عندما يستدعي تقنيات جديدة لصنع منتجات مبتدعة أو موجودة في تشكيلة المنظمة.[2]

العلاقة بين التدريب والإبداع:

إن التدريب صفة هامة من الصفات العملية للإبداع وتقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط وبتعبير ابسط الإبداعات هي نتائج التدريب.

و يظهر عائد التدريب في هذا الشأن إذ ما ظهر ارتفاع في معدل الابتكار والإبداع بعد عملية التدريب عن ما كان عليه من قبل ويمكن قياس هذا العائد من خلال حساب التغير في حجم معدل الابتكار والإبداع وضربه في معدل العائد على الابتكار والإبداع الواحد.

[1] برودي نعيمة، التدريب كأداة للتأهيل وتتضمن كفاءات بشرية من أجل مراجعة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، ملتقى حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة نوفمبر 2006، ص67.

[2] عبد الرحمان توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 2002، ص 55.

المطلب الثالث:المخرجات المادية للتدريب.

تعمل كل منظمة على تحسين أدائه بمختلف أبعاده من أجل إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بهذه الأبعاد والتي حددها الباحثون في:[1]

- البعد المالي الذي يتمحور حول المردودية.
- البعد المادي و المتمحور حول الإنتاجية.
- البعد التسويقي و علاقته بالتنافسية.

أولا: البعد المالي(المردودية):

باعتبار أن التدريب عملية استثمارية تتضمن إنفاق الأموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا كان لابد من قياس تكاليفه وفيما يلي أحد أهم نماذج حساب تكاليف النشاط التدريبي والذي قدمه بيت التدريب الأمريكي ويعتمد هذا النموذج على تقسيم بنود التكاليف إلى ثلاث مجموعات:

- تكاليف ثابتة (تصرف لأول مرة) بغض النظر عن عدد المشاركين أو عدد مرات تقديم البرنامج.
- تكاليف متغيرة (مرتبطة بعدد مرات تنفيذ النشاط).
- تكاليف متغيرة (مرتبطة بعدد المشاركين).

[1] حدة قربة،دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة فرع أنتيوتيكال بالمدية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2004، ص63.

ثانيا: البعد المادي (الإنتاجية):

يمكن قياس عائد التدريب من خلال الإنتاجية لافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يلي:[1]

الزيادة الإنتاجية في التدريب =الإنتاجية بعد التدريب – الإنتاجية قبل التدريب

وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

معدل الارتفاع في الإنتاجية =الزيادة في إنتاجية التدريب /الإنتاجية قبل التدريب

ويقيس هذا المقياس معدل تطور الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة تدريب فهو يقيس أثر التدريب على الإنتاجية.

الزيادة في المبيعات: يمكن قياس فعالية التدريب بإجراء الفرق بين المبيعات قبل التدريب وبعده سواء كانت المبيعات خدمة أو منتج.

الزيادة في المبيعات =المبيعات بعد التدريب – المبيعات قبل التدريب

العائد الإجمالي من التدريب:و يتم حساب هذا العائد كما يلي:

العائد الإجمالي من التدريب=التغيير في الإنتاجية +عائد ابتكارات الجديدة+التخفيض في تكاليف حوادث العمل+التخفيض في تكاليف الأخطاء+التخفيض في تكاليف الإشراف ولتوجيه.

تبقى عملية حساب عائد التدريب أمر مهم لمعرفة مدى فعالية ونجاعة التدريب.[2]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 365.

[2] نوري منير ، دور التجريب في تدعيم الميزة التنافسية ، ملتقى دولي حول تثمين الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الرابحة في تنافس بين المؤسسات ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، نوفمبر 2006 ، ص12.

ثالثا: البعد التسويقي (التنافسية): ويمكن استعرضها في النقطتين التاليتين:

1. التدريب على الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب على الجودة الشاملة من أكثر الاستراتيجيات الحديثة المعترف بها في مجال التنافسية للمؤسسات وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضا ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة وقد أشار كل من كيم و كيلنر (Kleiner et Kim 1996) إلى النقطة الأساسية التي ترتكز عليها المنظمة لتحقيق التميز والارتقاء بمستوى جودة الاستثمار في مهارات العاملين وضرورة التركيز عند تدريبهم على النقاط التالية :[1]

- التدريب على المشاركة في فريق العمل.
- الربط بين أهداف المنظمة وبين برامج تدريب العاملين.
- التدريب على مهارات التقديم والعرض والتحسين المستمر.

2. التدريب ونظام الإيزو(ISO)* وأثره على التنافسية:

إن المتفحص بعناية لمواصفات الإيزو يتضح له أهمية تدريب العاملين من أجل الوصول إلى تلك المعايير التي يكون الهدف منها تنافسية المنظمة وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاث نماذج لمعايير الإيزو :إيزو 9001،إيزو 9002 ،إيزو 9003 أما نماذج 9000 وَ9004 هي نماذج إرشادية لا غير، وقد ركزت على الأهمية القصوى لدور عنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر مؤهلة ومدربة.

---

[1] توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة زكي شريكاز، دار النشر مجموعة النيل العربية،الطبعة1، مصر، 2003، ص 218.

* تتشكل كلمة **ISO**من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات:

INTERNATIONAL STANDRISATION ORGANISATION

و ترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي منظمة تستهدف رفع مستويات قياسية ووضع معايير والأسس والاختبارات وشهادات متعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي.

كما ورد في الإيزو 8402 الفقرة 307 وفقا لأخر إصدار 1994/4/1 وفق أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتدريب لكل الأفراد كما يعتبر التنظيم عاملا أساسيا في نجاح النظام.

ولذلك يلاحظ أن معظم مداخل إدارة الجودة الشاملة تؤكد على دور عناصر الموارد البشرية وتدريبها في هذا الصدد.

المطلب الرابع:المخرجات المعنوية للتدريب.

لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن تقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، قد تشمل التغيرات في سلوك العاملين:

- الإحساس بالرضا لدي العاملين.
- تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.
- التقليل من حوادث العمل.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل وتنمية الشعور بأهمية التفوق والتمييز في العمل...الخ.

وسنحاول إبراز أهم التغيرات في سلوك العاملين بعد التدريب في النقاط التالية:

أولا: رضا العاملين الداخلين:

إن الرضا عن العمل هو هدف من أهداف تدريب الموارد البشرية، وقياسه أمر ضروري لتقييم مدى فعالية التدريب، ويعتبر عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسومة ، وبالتالي فان استعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها نسبية غير دقيقة ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج التدريب وجوانبه المختلفة على مشاعر العامل من خلال:[1]

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة قوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص412.

1. التقليل من ظاهرة التغيب:

ويشير التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور العامل إلى مؤسسة رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العمال على عدد الأيام الفعلية المبرمجة.

2. زيادة الروح المعنوية :

حيث تعتبر مقياسا لمدى فعالية الأفراد فكلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة كلما أدت الى نتائج مرغوبة فيها،وقد يخطئ البعض عندما يعتقدون بأن الروح المعنوية تتوقف عن زيادة الأجور ففي كثير من أحيان ترتفع الأجور إلا أننا نجد شكاوي العمال لا تتوقف ومن معيار قياس روح المعنوية هو تماسك الجماعة وخاصة إذا كان نابع من ذاتها بمعنى ليس معروف عليها.

وهناك عدة معايير ومؤشرات يمكن أن نقيس بها رضا العاملين مثل:شكاوي العاملين،التأخير، الحوافز ،ترك العاملين لوظائفهم،...الخ.

3. تخفيض حوادث العمل:

كثيرا ما ترتبط حوادث العمل عدم وجود مهارات وخبرات في العمل، وفقد يستطيع العامل المتدرب إذا كانت لديه مهارات معينة، أن يتفادى أو يبطل حادثا مؤكدا، في حين أن العمل الذي يفتقد إلى المعرفة الدقيقة وخطوات تشغيلها،فلا يستطيع التنبؤ مقدما باحتمال وقوع الحوادث، ولهذا من الضروري تدريب العاملين بطريقة صحيحة على أدوات و خطوات السلامة، ومن أنواع حوادث العمل التي تحدث في المنظمة نذكر منها:[1]

أ. حوادث تتعلق بخصائص العاملين و سلوكهم:

يكون العامل في بعض الأحيان هو السبب الرئيسي في الإصابات والحوادث وليس البيئة أو الآلات، وقد تنجم عن عدم الانتباه للتعب و الضغط بالإضافة إلى سمات أخرى.

ب.حوادث تتعلق بالآلات:

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، الطبعة 2، عمان، 2006، ص 304.

أحيانا تعرض الآلات المعقدة والمتطورة العاملين لأخطار وحوادث نظرا لعدم إلمام العاملين بهذه الآلات وكيفية استخدامها، وأحيانا أخرى يكون قدم الآلات وعدم صيانتها هو السبب الرئيسي لهذه الحوادث.

ج. حوادث تتعلق بالبيئة:

يتعرض العاملون إلى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التي ينتمون إليها مثل درجة الحرارة والإضاءة الغير مناسبة، والضجيج...الخ.

ومن واجبات الإدارة نحو تخفيض معدل حوادث العمل أن تدرب العمال على هذه البيئة وكيفية التعامل معها وتطبيق إجراءات السلامة المهنية والقيام بالصيانة الوقائية للآلات بصورة دورية.

ثانيا: الاتصال الفعال:

تعد الاتصالات بأنواعها جد مهمة لنجاح المهمة وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من الأفراد والمجموعات إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق تدريب العاملين على الاتصال استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا...الخ).[1]

الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد وبناء ثقافة قوية للمؤسسة وترسيخ الأسس الايجابية لتعاون وسير قدوما نحو التنمية ، وتتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل ومقومات أهمها:[2]

1. الإصغاء:

يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية و غير لفظية.

[1] أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعية، مصر، 2000، ص 25.

[2] كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 395.

2. الحديث المؤثر:

يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم.

3. السؤال و المناقشة:

إن المتصل قبل أن يبدأ في عملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا يمكن أن يختار كلماته و لهجته في مخاطبته للآخرين.

4. الاستجابة:

وتعني ملاحظة المتصل لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية والغير رسمية بحيث يغتنم الفرصة لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للتدريب فبدأنا بمحاولة تحديد مفهوم التدريب وذلك بذكر بعض التعاريف التي رأيناها مفيدة وأهم المصطلحات وهذا لإزالة اللبس بينها وبين مصطلح التدريب وبعد هذا قمنا بتقديم نبذة حول ماهية التدريب.

لذلك يمكن القول أن للتدريب أهمية بالغة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة،كما أن له عدة أهداف متمثلة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية واكتساب المهارات...الخ.

كما استطعنا من خلال هذا الفصل التعرف على أهم العملية التدريبية بداية من جمع وتحليل المعلومات والاحتياجات التدريبية مرورا بالتصميم والتنفيذ وصولا إلى عملية تقييم البرامج التدريبية.

كما تطرقنا للموضوع نظام التدريب من خلال مفهومه ومكوناته من مدخلات وعمليات وتغذية عكسية ومخرجات هذه الخيرة التي تمثل نتيجة نظام التدريب، والتي قسمنها إلى ثلاث أنواع والمتمثلة في مخرجات إنسانية وأخرى مادية وأخيرا مخرجات معنوية.

ونستنتج من كل هذا أن التدريب يعتبر خيارا إستراتيجي وعلى المنظمة استخدامها لصالحها وذلك بتدريب كل عمالها وإطلاعهم على كل ما هو جديد ومفيد ويعود بالمنفعة على المنظمة ومن جهة وعلى تنمية مواردها البشرية من جهة أخرى.

فتنمية الموارد البشرية يعتبر هدف كل منظمة وغاية كل عملية تدريبية، وهذا موضوع فصلنا المقبل تنمية الموارد البشرية.

مقدمة الفصل:

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي منظمة طالما أنها تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية.

وعلى هذا فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية ففي البداية سنحاول تحديد مفهومها ومسؤولياتها ومتطلباتها وكذا خصائصها وأهدافها بالإضافة إلى أسبابها.

وبعد هذا سنتناول التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من خلال المدخل المتكامل وأهمية مناهجها ونماذج تصميمها ونتائجها وفي الأخير نعرج على نتائج تنمية الموارد البشرية.

بعد هذا سنتطرق إلى علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية فنتناول في البداية إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية وبعد هذا سنتطرق إلى التوجيه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية، وأخيرا سنتناول علاقة التدريب بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين والمفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ومتخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار تنمية الموارد البشرية تضمن على تحقيق أهداف المنظمات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي، أي تمارس على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير، وعليه قسمنا مبحثنا إلى أربع مطالب كالآتي:

المطلب الأول:مفهوم تنمية الموارد البشرية.

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر".[1]

1. يقصد بتنمية الموارد البشرية:"زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم لأقصى حد ممكن". [2]

[1] John, P, Wilson, Human Resource Development:levraning and traving for individuals and organization ,2 edition, British library ,London ,2004, P9.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2008، ص 126.

2. تنمية الموارد البشرية هي" تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق".[1]

3. تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة هي:"عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي " .[2]

4. تنمية الموارد البشرية هي" تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وأيضا التأهيل...الخ بهدف تحسين أدائها ".[3]

و من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي لتنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

ومن منظور أشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية الموارد البشرية هي القدرة على دمج التعلم في السلوك.

المطلب الثاني:مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

---

[1] علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل ملتقيات وندوات منعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص437.

[2] محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2007، ص15.

[3] Richard A Swansan,Fondation of human resource development,Bovret-Koehler Publishers,S,Francisco,2001,P4.

أولا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:[1]

1. الإدارة العليا:

مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقمة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المنظمة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من طرف الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2. الإدارة الإشرافية:

مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الأتي:

– توفير عمل يشجع ودعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

– مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي :

[1] محمد سميرأحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1، عمان، 2009 ، ص 79.

– المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

– متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما بساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

– الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

– التدريب أثناء العمل.

– استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3. المورد البشري:

المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمنظمة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

4. الجهة المتخصصة:

فالمنظمة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال أخر للنشاط.

ثانيا: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة،ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية: [1]

1. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الربط بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.

[1] محمد سميرأحمد، المرجع السابق، ص 81.

2. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

– **مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

– **مستوى الوحدة أو القسم:**هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية،على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

– **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية. [1]

3. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

4. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمنظمة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنظمة، حيث أن لثقافة المنظمة النظرة المستقبلية والقيم تأثيرا مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

6. أما فيما يخص وضع الخطط والاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية فتوجد ثلاث استراتيجيات هي:

[1] محمد سميرأحمد، المرجع السابق، ص 82.

- **الإستراتيجية الأول (معرفية):**

تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج كالكتب والبرامج التدريبية، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

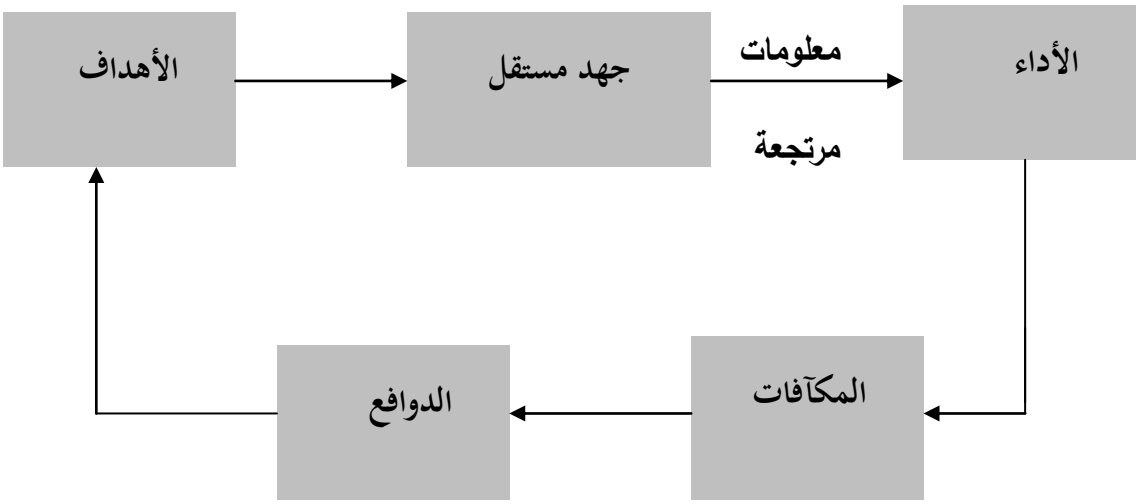
- **الإستراتيجية الثانية(سلوكية):**

هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- **الإستراتيجية الثالثة(بيئية):**

بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-1:دورة النجاح السيكولوجية



المصدر:محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص 83.

خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل وإدراك ومعرفة بالمعلومات والمرتجعة بأن أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية(الرضا) وخارجية (الدفع،المعرفة،الترقية...الخ)، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان إنجاز أهداف إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

7. ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفير مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة والغير مباشرة مع وضع أهداف التدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة والقسم، الإدارة والموارد البشرية.

8. بالتعليم التنظيمي استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم و تشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات و الخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

المطلب الثالث:خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكرها فيما يلي:

أولا:خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، والتي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والطويل، وهذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها،وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.[1]

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات لدى المورد البشري، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الربط بين خصائص الموارد البشرية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.[2]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة1، الأردن،2005 ، ص 437.

[2] Jim Grievers.Strategic, Human Resource Development, Sage Publications, London,2003 , P 01.

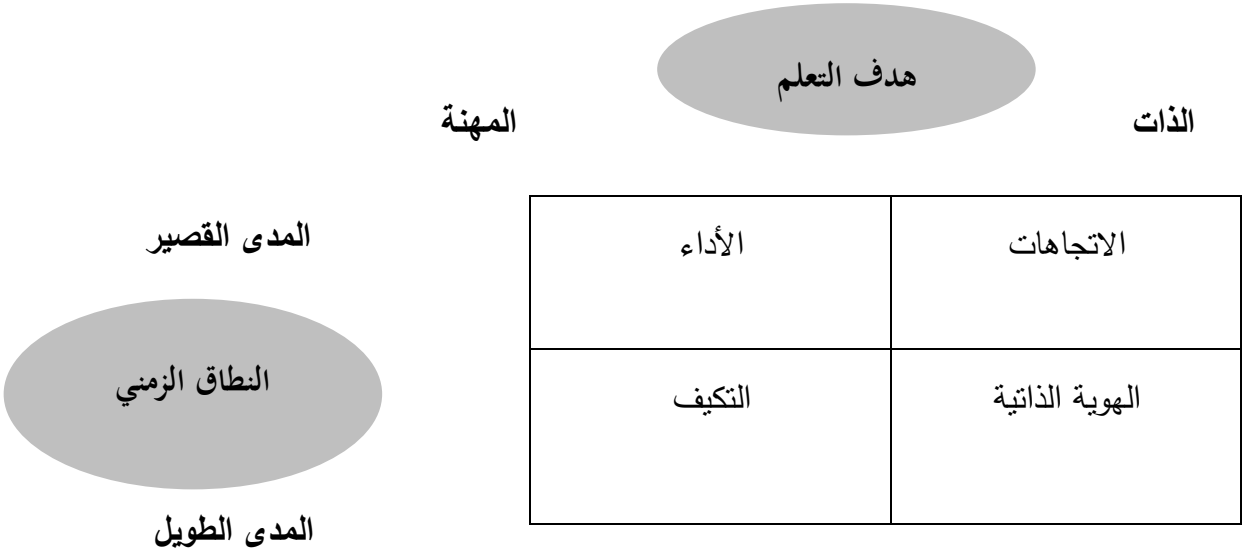
ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:[1] الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل:

الشكل رقم2-2 :مخرجات التعلم



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2009، ص 84.

[1] محمد سميرأحمد، المرجع السابق، ص 84.

من الشكل رقم (2-2) يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر(تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام والصراع...الخ) والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

المطلب الرابع: أسباب تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:[1]

– زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

– تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

– تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسات في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المنظمة. [2]

– تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المنظمة في عدة مجالات،كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة.

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، دار المنهل، الطبعة1، بيروت، 2008، ص257.

[2] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص237.

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

بما أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، ونظرا لتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية بين مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، أصبح من الضروري لهذه المنظمات أن تركز على وظيفة تنمية الموارد البشرية بهدف رفع مستوى الأداء لمواردها البشرية وبالتالي تحسين مستوى أدائها الكلي.

المطلب الأول:المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية.

إن المدخل الذي سيتم الاعتماد عليه لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة الأنشطة الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بناء على فكرة "مدخل النظم" المتكاملة أو الشمولية والتي تتسم بالدقة والموضوعية بالإضافة إلى الواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي والمدخل المتكامل لذلك فان تصور المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتطلب التحليل الأتي:

1. العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

2. تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي تستطيع الحصول عليها سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، والتي تمثل المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تصبح في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها وفقا للمعدلات المطلوبة لها.

3. توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف ومنها:[1]

[1] طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2008، ص85.

– قوة العمل في المنظمة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة وماهية المعايير التي تتطلبها المؤسسات لاختبار الجودة المطلوبة.

– الإمكانيات التدريبية في المنظمة.

– درجة التكنولوجيا المطبقة.

– الخدمات والإمكانيات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.

4. عمليات نظام تنمية الموارد البشرية والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لابد من الإدارة إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية (داخلية وخارجية) للوصول إلى موارد عالية الجودة.

5. مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية وهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذلك وجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات وهي جزء من النظام، ذلك لأنه عن طريقها يتم تحديد ما إذا كانت المخرجات الناتجة مطابقة لما هو متوقع.

هذه المخرجات تتمثل في تكوين قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات مرنة ومعرفة جديدة وبسرعة حتى تتمكن من الوصول لمعدلات إنتاجية عالية.

المطلب الثاني:أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية.

خلال هذا المطلب نحاول عرض مجموعة من الآراء المعاصرة حول الإدارة ونربطها بتنمية الموارد البشرية ونبين أهمية هذه الأخيرة في المجالات التالية:

أولا: إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء تتطلب فهما جيدا لاحتياجات الموارد البشرية المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، وفهمها لعمليات ونظريات التعلم، وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج التعلم وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي للمورد البشري.

إن تنمية الموارد البشرية توفر طرقا لإطلاق الطاقات بمجال الأداء وإزالة معوقات تحسين الأداء، وحث الموارد البشرية على بذل الجهد والطاقة.

ثانيا: تنمية المنظمة:

إن تنمية الموارد البشرية تندرج في الإستراتيجية الكلية لتنمية المنظمة فتكملها كذلك، لذلك تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا ومجالا للممارسة يهتم بتحسين قدرات المنظمة ككل ولهذا فان مصطلح تنمية المنظمة يستخدم لوصف الحاجة إلى أن للتأثيرات التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية والبيئية.

إذن فتنمية المنظمة تعد جهدا طويل المدى يدعم من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وعملية التجديد فيها، أما فيما يخص مسؤوليات تنمية المنظمة فهي تتعلق بالرئيس التنفيذي وفريق عمله، ومدير إدارة الموارد البشرية ومدير التنفيذي لتنمية العاملين واستشاري تنمية المنظمة أو العمليات الخارجية.

ثالثا: تسيير التعلم:

إن العديد من المؤسسات تقدر وبشكل صريح قيمة تعلم الموارد البشرية بها سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك فهي تعمل على تسيير التعلم بها رغبة منها في الوصول إلى تحسين الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البحوث التي أشارت إلى وجود علاقة بين التعلم وتنمية الموارد البشرية ومن خلال عدد من خصائص التي تميز طبيعة تنمية الموارد البشرية ومبادئها و هي:[1]

- أنها متواصلة ومتقاطعة في آن واحد.
- كونها تحويلية وتجمع بين المنظورات القديمة والحديثة تحقق التكامل بينهما.

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص195.

- تؤدي إلى الارتباك والتشويش عند أعلى مستوى.
- هي تتطلب الاستعداد من حيث المقدرة والظروف والدافعية.
- كونها ليست سهلة أو حتمية الحدوث.

رابعا: الاتصال:

توجد للموظفين توقعات متباينة للاتصال تختلف باختلاف الزمان والظروف المحيطة، والاتصال يمكن دراسته عند عدة مستويات مختلفة: تنظيميا، إداريا بين مختلف الموارد البشرية في المنظمة وبالرغم من ذلك فان الاتصال يستعمل كمرادف لتنمية الموارد البشرية من عدة نواحي، وذلك لكون التعلم يقع في قلب أو محور تنمية الموارد البشرية، لذلك فان جودة الاتصال يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة من خلال فهم التعلم.

خامسا: إدارة الجودة:

في معظم المنظمات تمثل الجودة مفهوما أساسيا محوريا، سواء كانت تعني جودة المنتج أو الخدمة وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية ويستهدف التطور المستمر في خدمة الزبائن بأقل تكلفة ممكنة".

ومفهوم الجودة الشاملة كان سببا في نشأة مبدأ التنمية المستدامة وأن المظاهر المعاصرة لحركة الجودة تشمل تمييز المنظمة إدارة الأداء، وإلى حد ما المنظمة المتعلمة.

لذلك لابد من المنظمات أن تقتنع بأنه لا يمكنها أن تكون رفيعة الجودة دون السعي لتحقيق تعلم جماعي لمواردها البشرية، فمن الناحية التقليدية فالتعبيرات الظاهرية لإدارة الجودة تشمل:خطط واستراتيجيات العمل، النظم والمعايير غير أن الجودة وتحسين المتواصل والتميز يتضمنون جميعها الاتصال والتغير، التعليم والتدريب، الفرق والمجموعات، فضلا عن أساليب وهياكل إدارة، فبالنظر للتغيرات البيئية الراهنة زادت الحاجة إلى المزيد من التعلم عن هذه المجالات وتدعم تنمية الموارد البشرية هذا التعلم الذي يقع في قلب إدارة الجودة.

المطلب الثالث:نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تصميم بموجب أحد النموذجين التاليين:

أولا: نموذج الدائرة المستمرة:

هذا النموذج يقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المنظمة التي تنظر لها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، إن وجهة نظر هذا النموذج هي أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة نغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئية وبناءا على ذلك تم تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متابعة وهي كالأتي:[1]

1. تحديد احتياجات المؤسسات المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وهذا في ظل التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالة وإستراتيجية المنظمة وكذا ثقافتها.

2. في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قبلت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

3. وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا، هذا الجدول يشمل تحديد الأولويات لتنفيذ هذه البرامج، وهذا وفقا لمدى إلحاح كل منها.

4. المباشرة في تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أي مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة.

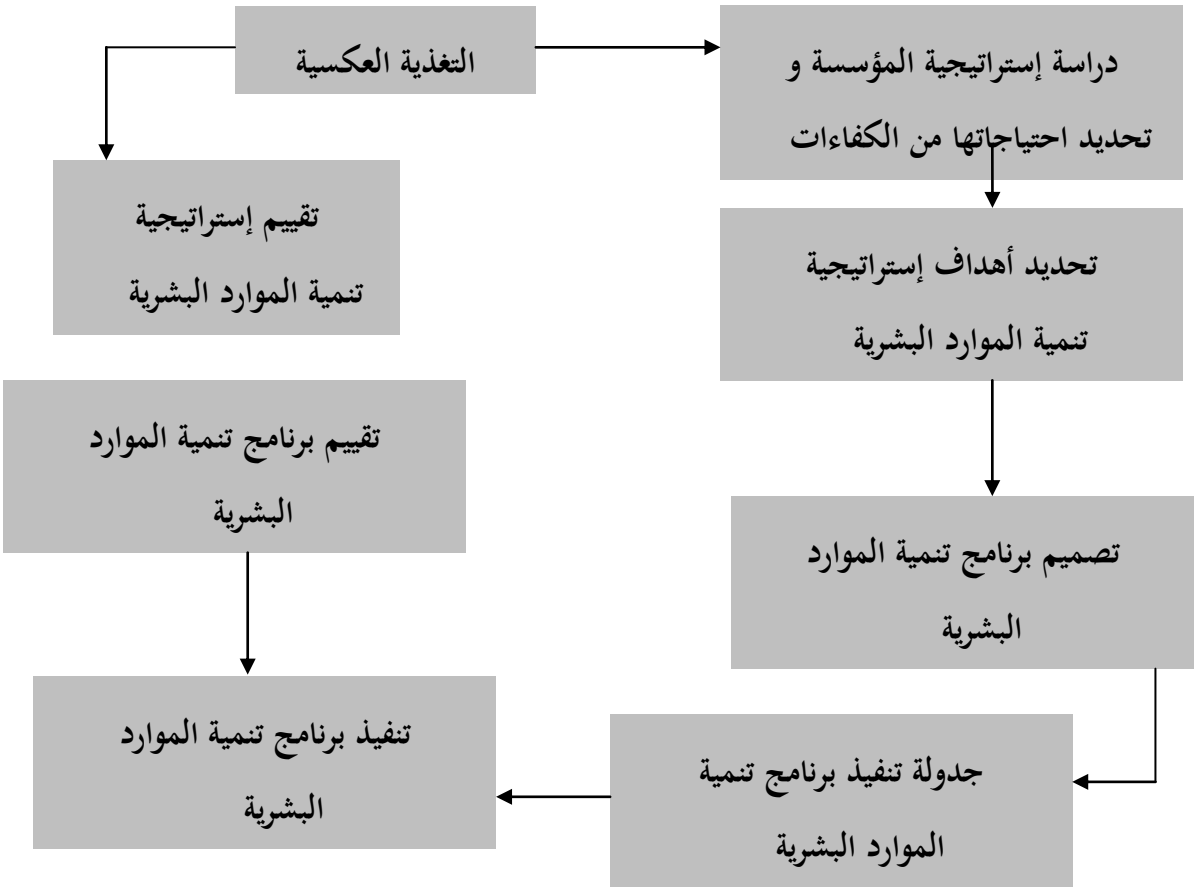
[1] عمر وصفي، مرجع سابق، ص452.

5.بعد الانتهاء من كل برنامج تنمية الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمها لمعرفة مدى النجاح الذي تم التوصل إليه في تحقيق الأهداف المحددة لها و المرجوة منها، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيها ومعرفة أسبابها.

6.بعد الانتهاء من تقييم برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج و تلخيصها وتبويبها بهدف الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

وفيما يلي نقدم شكلا توضيحيا لهذا النموذج.

الشكل رقم 2-3:نموذج الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة1، الأردن، 2005، ص453.

ثانيا: النموذج التشخيصي

هذا النموذج ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف)التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية وتصميم البرامج الملائمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

من كل هذا يتضح أن النموذج التشخيصي يقوم في الأساس على تحديد حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية ومن ثم تشخيصها كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية، إن عملية التشخيص تشمل ثلاث جوانب هي:[1]

1. تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها.

2. تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها والعمل على تقويتها بشكل أكبر.

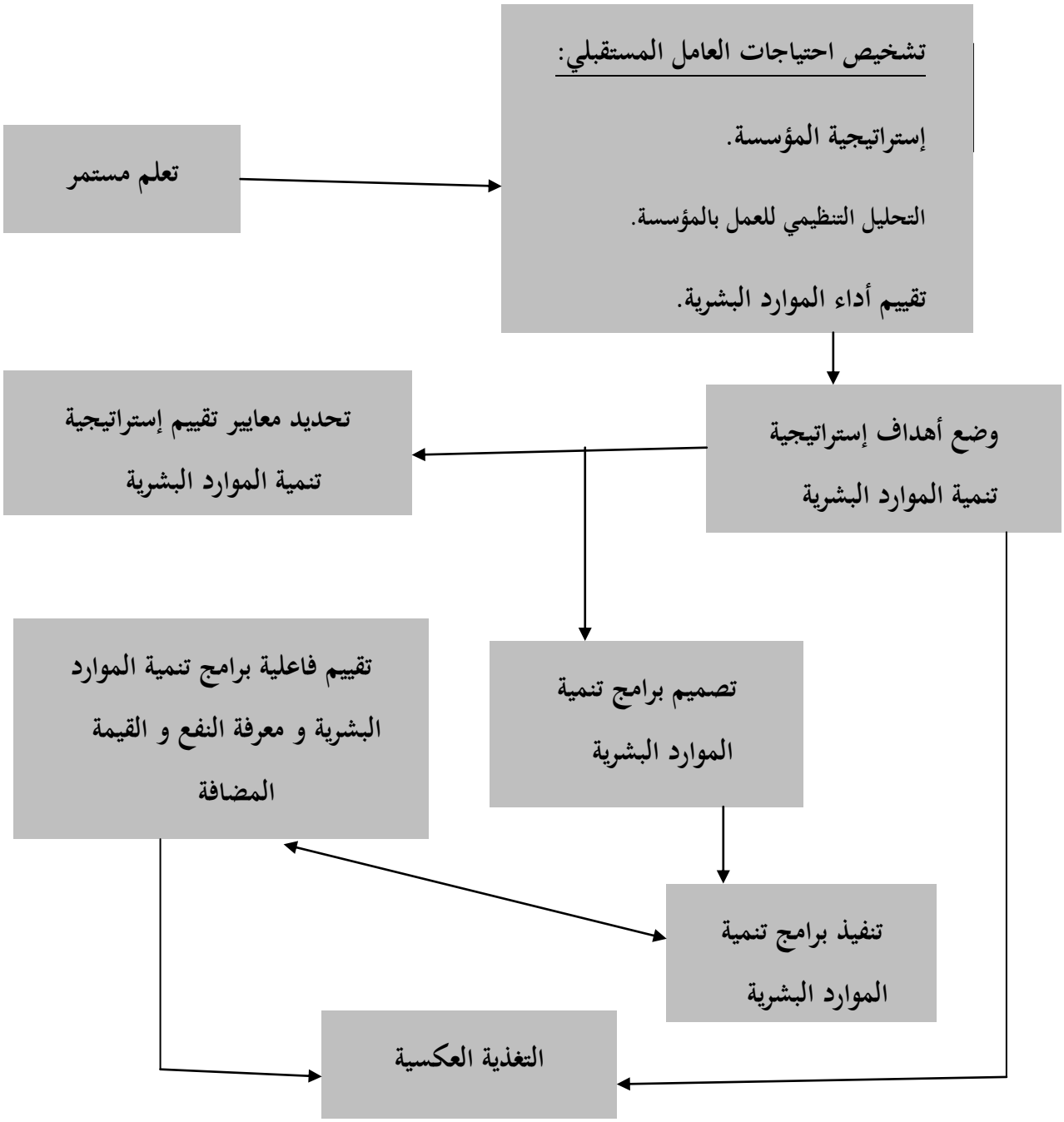
3. تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي ترغب المنظمة في القيام بها وتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

إذن وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية

[1] يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص232.

للعمل على القضاء عليها عند تحديد الأهداف الإستراتيجية التالية وهكذا وفيما يلي الشكل التوضيحي لهذا النموذج.

الشكل رقم 2-4:النموذج التشخيصي في تصميم إستراتجية تنمية الموارد البشرية



المصدر:بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية:المفاهيم والأسس والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص129.

المطلب الرابع:نتائج تنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية بندا ثابتا في الكثير من أجندات المنظمة وهو الوضع الذي قد يكون له عدة نتائج:[1]

1. تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المنظمة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى ذات المصلحة.

2. في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية قدراتها من خلال التنمية.

3. تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين.

4. الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي أقل تبدي اهتماما متزايد بتنمية الموارد البشرية.

إن أرباب العمل مطالبون بمهارات ذات مضمون وظيفي فني ومهارات عامة، كالاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وعليه فإن قوى التغيير والاقتصاد تحث المنظمات على تحقيق وتوفير إمكانيات الموارد البشرية العاملة بالكامل على جميع المستويات، ومع هذا فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية مقيد بوجه عام بقدرات مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ إستراتيجيات فعالة.

[1] جمال ثابت، مبادئ التعلم ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان:التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص250.

المبحث الثالث:علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

يحظى التدريب باهتمام متزايد من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب ينطلق من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

المطلب الأول:إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بقضية التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فقد كانت اهتمامات هذه الأخيرة في قضية التدريب وتنمية الموارد البشرية منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذي يتضح فيهم قصور في مستويات أدائهم، ومن خلال إتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع جهات تدريبية من خارج المنظمة، فالممارسة عملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى يدل على انحصار أثارها في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، أي بمعنى التأثير المحدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر وأسباب القصور فيه.

وعليه فإن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تبين أن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول تنمية المنظمة بذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين بها للتعلم وتحسين معارفهم في تطوير الأداء.

لذلك فإن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب وتنمية الموارد البشرية يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.

وتجدر الإشارة إلى أن المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية قد انتقلت من الانحصار في مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم، هذا الأخير الذي يشير إلى معنى اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجيهات سلوكية جديدة واستيعابها لها ثم انعكاسها في شكل سلوك

جديد يمارسه في مواقف من هذه الناحية، وحتى نضمن التطبيق الجيد لإستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية لابد من توافر العناصر التالية:[1]

– إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة فلا معنى لإستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود إستراتيجية عامة، إذن حتى توضع الموارد الإستراتيجية ونظرا لأن التغيرات المتسرعة هي أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسرعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.

– إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيض البطيء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.

– تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية مستمرة لتنمية الموارد البشرية.

– ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، والأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل مورد بشري وأن هذه المهارات تحتاج إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.

– التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة، تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة والإيمان العميق بالقدرات التي لا حد لها للموارد البشرية، وقيمة الإيمان بالعلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق ...الخ، إذا إن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد أساسا على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظماتهم.

[1] علي لطفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية:تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص108.

المطلب الثاني:التدريب كجزء من منظومة تنمية الموارد البشرية.

على الرغم من تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المنظمات والمراكز المستغلة بتوفير خدمات التدريب، إلا أن الواقع يقر بأن جانبا كبيرا من أثر التدريب غير واضح من حيث تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات وعليه فإن جانبا أساسيا من إشكالية التدريب تعود إلى التعامل مع هذا الأخير باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومتقطعة الصلة بالمنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات.

كما يلاحظ أن القائمين على مهام التدريب يتعاطونها في شكل جزئيات منفردة وغير مرتبطة لا يجمعها إطار فكري متكامل، ولا نسترشد بتوجيهات إستراتيجية هادفة.

بالإضافة إلى أن المشاركين في العملية التدريبية هم كذلك يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد عن بعضهم البعض، ولا يجمع بينهم الفريق ولا ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة.

وعليه فأن إشكالية التدريب في المنظمات المعاصرة تكمن في ظاهرة الانعزال المتعدد وفيه تنعزل عملية التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي بدورها تنعزل عن استراتيجيات وفعاليات المنظمة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية عن معطيات النظام العالمي الجديد والطفرة التقنية الحديثة، ومن ضمن الإشكاليات كذلك غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب، وعدم وجود روابط بينه وبين إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

ويجدر الإشارة إلى انه يوجد بعد آخر لإشكالية التدريب والذي يتمثل في افتقاد بين هذا الأخير وبين تكوين صلاحيات المورد البشري في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع والابتكار وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وهو ما يشار إليه في أدبيات الإدارة المعاصرة بمبدأ التمكين.

لذلك كان لزاما قبل البدء في نشاط التدريب التحقق من تفعيل عناصر منظومة تنمية الموارد البشرية كما يلي:[1]

– إن المورد البشري قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته.

– انه قد تم إسناد الوظيفة الصحيحة التي اختير المورد البشري لشغلها بناءا على قدراته وتوجهاته.

– إن المورد البشري يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء والمشرفين.

– انه قد تم وضع المورد البشري في فريق عمل مناسب ومتجانس.

– إن المورد البشري قد تم تحميله بمسؤوليات محددة وان نتائج التقييم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكشف بدقة عن مستويات كفاءة المورد البشري في أدائه.

– انه قد تم استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للنظام المعتمد.

– هنا سيأتي التدريب حتى يكمل حلقات منظومة تنمية الموارد البشرية وهذا في حالة التأكد من أن المورد البشري يواجه صعوبات أو مشكلات في أداء عمله تعود إلى قصور في مهاراته وقدراته أو معارفه وخبراته.[2]

المطلب الثالث:التوجيه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية.

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو على مستوى فرق العمل وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة

[1] علي سلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 70.

[2] علي سلمى، مرجع سابق، ص71.

ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.[1]

وفيما يلي سنعرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتقليدي في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية:

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة1، الأردن، 2005، ص443.

الجدول رقم 2-1:مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
التدريب سياسة من سياسة المؤسسة.	تنمية الموارد البشرية من إستراتيجيات المؤسسة.
التدريب على الحاجة.	تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.
التدريب لتغطية حاجات الحافز.	تنمية الموارد البشرية حافز واحتياجات المستقبل.
سياسة التدريب لا تحتمل التنبؤ.	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ.
التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.	تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة.
مسؤولية التدريب محدودة.	تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع.
التدريب تكلفة.	تنمية الموارد البشرية استثمار بشري.
الهدف الأساسي معالجة نقاط ضعف الأداء.	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية القوة.
التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية.
أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.	تقنيات التدريب والتعليم عالية المستوى.
التركيز على الجانبين النظري والتدريبي.	التركيز على الجانب التطبيقي وكيفية تطبيقه.
لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا.	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة1، الأردن، 2005، ص 446.

المطلب الرابع:علاقة التدريب بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

على الرغم من أن التعليم، التدريب والتطوير تعتبر من أهم وظائف تنمية الموارد البشرية، إلا أنها تتعرض للكثير من الخلط فيما بينها، وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره وحتى نفصل في هذه النقطة سوف نتطرق إلى الفروق الجوهرية بين هذه الوظائف من خلال تحديد تعارف لكل منها:

التعليم: ينظر إليه تقليديا على أنه"تعرض مخطط بدرجة عالية للتدريس والهدف منه هو التدريب ذهنيا ومعنويا"، أما التدريب فهو "محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة".[1]

ويمكن القول كذلك بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فان التدريب يختلف عن التعليم فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء المعرفة الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المنظومة، ونجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، أي التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالمورد البشري في حد ذاته.[2]

وهناك فرق بين التدريب والتطوير، فتدريب المورد البشري يهدف عادة إلى تحسين أدائه بوظيفته الحالية بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف ومواقع أخرى بالمنظمة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو الوظائف التي لا تكون قد هيئة بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري أيضا على استعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية.[3]

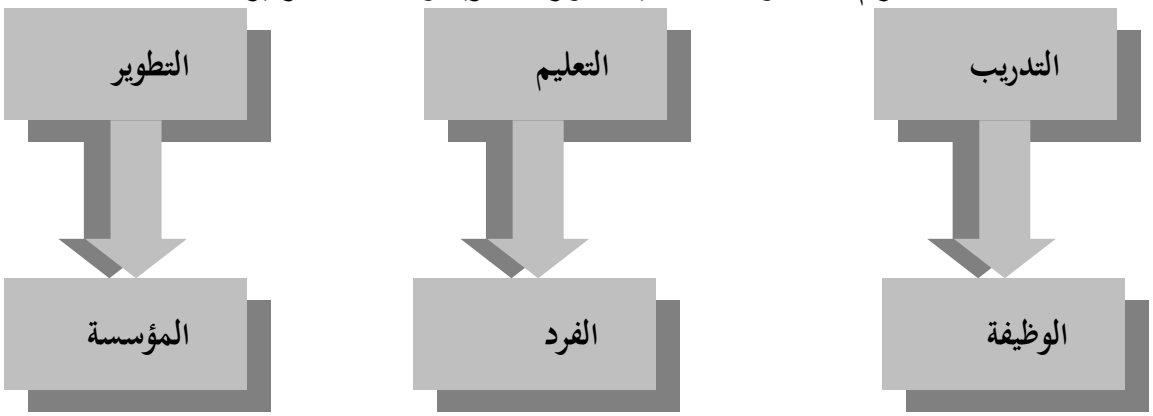
---

[1] جينفير جوي ماثيوز، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة1، مصر، 2008، ص36.

[2] زاهد محمد ديري، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص229.

[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة2، مصر، ص267.

الشكل رقم2-5 :وظائف تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها



المصدر: يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص92.

من خلال الشكل رقم يتضح أن وظائف تنمية الموارد البشرية تتركز في مجالات مختلفة، حيث أن التدريب يبدأ بالعمل فيركز بذلك على الوظيفة، في حين يبدأ التعليم بالمورد البشري ويركز عليه، أما التطوير فيركز على المنظمة.

إن التدريب يختلف عن التطوير في كون الأول يشمل الموارد البشرية العاملة بالمستويات الإشرافية في المنظمة، في حين أن التطوير أو التنمية تطال الموارد البشرية والمدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى أو العليا وتنفيذية مستقبلية.[1]

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد بعض الكتاب الذين لا يرون أي فرق يذكر بين التدريب والتعليم ومن أمثلتهم تشارلز واطسون الذي عبر عن عدم قبوله للتمييز بين التدريب والتعليم بقوله:"يميز بعض الناس بين التدريب والتعليم فالنسبة لهم يعني التعليم بمواضيع هامة وواسعة النطاق ذات صيغة فكرية ونظرية مع التركيز على تطوير الاتجاهات والفلسفات الشخصية للموارد البشرية" أما ميجنسون فقد رأى أن التعليم والتدريب هما مفهومان يشيران الى مقصود واحد ألا وهو تنمية الموارد البشرية.[2]

[1] حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص236.

[2] يرقي حسين، مرجع سابق، ص92.

الجدول رقم 2-2:مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية :

أوجه التدريب	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فان نطاقه محدودة.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة المؤهلة للموظف للقيام بوظائفه في إطار زمني.	لا يركز على الوظيفة بل على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط.	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحدد في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة وأدائها.	قابل للقياس ماعدا على العامل إلا بعد تعيينه فعليا.	قياس نتائجه صعب جدا لأنها تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعلم	يعني تحسين أداء الموظف بتزويده بالمعلومات تعديل مهارته و سلوكه.	يركز التعليم على تعليم المعارف اللازمة لوظائفه المستقبلية في طابع تأهيلي إعدادي.	الأخذ بشكل التدريب الرسمي بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	لا يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرص مباشرة للتطبيق	يتم لموظف بوظيفة الجديدة في وقت ما يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطر	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقيق نتائجه.	تزيد فيه المخاطرة المحتملة نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف في الوظيفة.	درجة المخاطر عالية لأن النتائج لا تظهر إلا على المدى الطويل.
يعتمد على	احتياجات تدريبية محدودة	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجهات المنظمة و نشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة و أطول مدة لأنه تنفذ في مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المدى البعيد.

المصدر:يرقي الحسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص93.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول الإطار العام لتنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال ماهيتها وكذا التوجه الاستراتيجي لها وعلاقتها بالتدريب، يمكن استخلاص النتائج التالية:

– تهدف تنمية الموارد البشرية إلى أحداث الموائمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية، وبالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

– حتى تنجح المنظمة في بناء وتصميم إستراتيجية تنمية مواردها البشرية لابد لها من التركيز على العوامل الداعمة لها في ذلك، حيث لابد من أن تحدد وبدقة مصادر احتياجات هذه التنمية والمتمثلة في الإستراتيجية العامة للمنظمة، التي تؤثر حسب أهدافها في ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في مهارات ومعارف وسلوكيات الموارد البشرية.

– إن تنمية الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في تنمية الموارد البشرية فحتى تتحقق الفعالية والكفاءة للتدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة وهذا ما يدل على أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين الأداء للمنظمة.

– إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم الموارد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة وكيف يندمج في العمل الجماعي والتعاون.

– إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على المبادأة لتغير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل عن طريق وظائفها الأساسية.

– أن وظائف تنمية الموارد البشرية تتركز في مجالات مختلفة، حيث أن التدريب يبدأ بالعمل فيركز بذلك على الوظيفة في حين يبدأ التعليم بالمورد البشري ويركز عليه أما التطوير فيركز على المنظمة.

مقدمة الفصل :

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز من أهم المديريات على مستوى ولاية المدية وهذا نظرا للدور الذي تلعبه في تحريك عجلة التنمية بهذه الولاية من خلال توظيفها لعدد معتبر من العمال وكذلك مساهمتها في خدمة المجتمع إضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال الكهرباء والغاز ما يتطلبه من تعزيز للمهارات و المعارف و القدرات في هذا المجال.

لذلك فإن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ومن أجل تحقيق أهدافها وبالنظر لما تملكه من موارد بشرية لا يستهان بها، فإنه من الضروري الاهتمام بتنمية مواردها البشرية من خلال التدريب الذي يعد نشاطا لابد أن يتم التعامل معه بجدية لأهميته في بناء وتحفيز كفاءة هذه الموارد وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الفعالية لهذه المديرية.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، وعلى هذا سنقوم في البداية بتقديم عام للمديرية القابضة لتوزيع الكهرباء والغاز وهذا بتحديد منهجية دراسة الحالة، كما سنتطرق إلى المراحل التاريخية التي مرت بها المديرية، كما نقوم بتقديم بطاقة فنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تم نتطرق إلى المصالح التجارية.

بعد هذا سنتناول واقع التدريب للمديرية من خلال سياسة التدريب، الاحتياجات التدريبية وتحليل العملية التدريبية.

وبعد ذلك سنقوم بتقييم فعالية التدريب للمديرية من خلال وصف آليات التدريب – تعزيز المهارات والقدرات والمعارف، إضافة لتحديد أثر التدريب في تعزيز المهارات والمعارف والقدرات وأخيرا نقوم بمناقشة أثر التدريب على الإنتاجية وسلوك العاملين.

المبحث الأول :تقديم عام لشركة القابضة لتوزيع الكهرباء و الغاز

تعتبر شركة القابضة للتوزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

المطلب الأولى:منهج دراسة الحالة

يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية وحدة معينة وبطريقة تفضيلية ودقيقة.[1]

فهذه الطريقة تمكننا من النفاذ إلى أعماق الظاهرة محل الدراسة وفهمها من مختلف جوانبها وكشف أبعادها.

ويحاول الباحثين من خلال دراسة هذه الحالة إلى التعرف على الواقع التدريب بالمديرية ودراسة وتقيم فعالية العملية بالمديرية.

أولا: مجالات الدراسة

لقد حدد الطالبين مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **المجال المكاني:**

يمثل المجال المكاني الذي اختاره الطالبين للقيام بالدراسة الميدانية .بشركة سونلغاز " مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية"، والتي تعتبر المديرية المختصة في مجال الكهرباء والغاز وترجع أسباب اختيارنا لهذه الوحدة مجالا لدراستنا إلى ما يلي:

أ. إنها عينة من المؤسسات المختصة بمجال الطاقة والغاز.

ب.نوع التكنولوجيا المعقدة المستخدمة في المديرية الأمر الذي أدى إلى وجود نظام التدريب الخاص.

ج.توفر المديرية على مراكز مختصة في عملية التدريب.

[1] عمر بربوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص94.

المجال الزمني:

بما أن دراستنا تدور حول دراسة التدريب في المديرية، ودوره في تنمية الموارد البشرية ومن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات في دراسة الحالة تم حصر المدة في فترة زمنية تقدر بـ 5سنوات أي من سنة 2011-2015 وهذا بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

المجال البشري:

اعتمد الباحثين على اختيار عينة من مجتمع البحث، وذلك لأسباب عديدة ومنها صعوبة الاتصال بالعدد الكبير حيث أن عينة البحث اشتملت على 41 مستخدم والتي تختلف وظائفهم ما بين إطار وعون تحكم ومنفذ.

ثانيا: أدوات الدراسة:

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية فإنه ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة من أرض الواقع تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الإحصاء:

اعتمد الباحثين في الدراسة على كل من العمليات الإحصائية والبيانات والوثائق والمطبوعات المتوفرة لمديرية الموارد البشرية، وهذا من أجل استخلاص النتائج العامة، ومن بين الأدوات الإحصائية (الجداول والنسب).

2. الاستبيان:

يعرف بأنه مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو بحرا أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل على حقائق جديدة على الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.[1]

وقد أتبعنا في إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية:

أ. أن أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وكتبت بطريقة سهلة الفهم ومركزة.

ب. إن الاستبيان تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند ملئه من طرف المستجوب.

[1] عمر بربوش، مرجع سابق، ص 66.

ت. نوعية الأسئلة كانت مغلقة حيث طلبنا من المستجوب الرد على الأسئلة بوضع إشارة **X** أمام الخانة المختارة (نعم , لا, محايد).

ث. أن يتم التدرج في أسئلة الاستبيان بمعنى الانتقال من العام إلى الخاص.

ج. أن تكون مادة الاستبيان جذابة ولها علاقة بتصرف المبحوثين.

3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات تبرعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.[1]

وقد عرف **(إنجلس)** المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع أخر أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجه والتشخيص والعلاج.

وقد سمحت المقابلة مع بعض أفراد المديرية من أخذ ولو صورة جزئية عن واقع التدريب وأهم مراحل التدريب التي تقوم بها المديرية ودوره في تنمية الموارد البشرية.

4. العينة:

نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير من العاملين بالمديرية، ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج ممثلة تمثيلا صحيحا تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الأفراد) بحيث اشتمل الاستبيان على 41 فرد من العدد العمال الإجمالي ل لمديرية.

المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها الشركة القابضة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

أولا: مرحلة 1944-1947

لقد أنشأت هذه الشركة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه COMPANY LE BONولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

[1] محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه و تقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، بدون سنة، ص 154.

ثانيا: مرحلة 1947- 1969

في هذه المرحلة ظهرت شركة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الكهربائي وكان ذلك تحديد بتاريخ 05 جوان 1947.

ثالثا: مرحلة 1969 -1991

وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم:69/54 المؤرخ في29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس المديرية الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

رابعا: مرحلة 1991-2004

في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت أعمالها بصفة عامة إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ 20 % من رأس مال الشركة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي(رأسمالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري(تشتري الغاز وتبيعه).

خامسا: مرحلة ما بعد 2004

تحولت إلى شركة ذات أسهم بعدما كانت شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 حيث بدأت عملية التحول بإنشاء ثلاث شركات العمل SPE لإنتاج الكهرباء وGRTE لنقل الكهرباء وGRTG لنقل الغاز.

واستمرت العملية في عام 2006 اعتبار من 01 جانفي مع ظهور شركات توزيع الكهرباء وهي على التوالي: شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر وشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وشركة توزيع الكهرباء للغاز للشرق،شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ومسير منظومة للكهرباء.

وفي 1جانفي 2009 تم إنشاء الشركات الهندسة CEEG ونظم المعلومات وإدارة الممتلكات ELIT و SOPIEG شركة الرويبة للإضاءة.

وفيما يلي سنتطرق لكل فروع ومساهمات للشركة القابضة " سونلغاز" في الشكل التالي:

الشكل رقم3-1 :فروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز



SOURCE:Conférence de presse : Rapport annuel et comptes de gestion consolidés du Groupe Sonelgaz ,21 juin 2010, Page 5

الجدول رقم 3-1: جدول تفصيلي لفروع ومساهمات الشركة القابضة سونلغاز

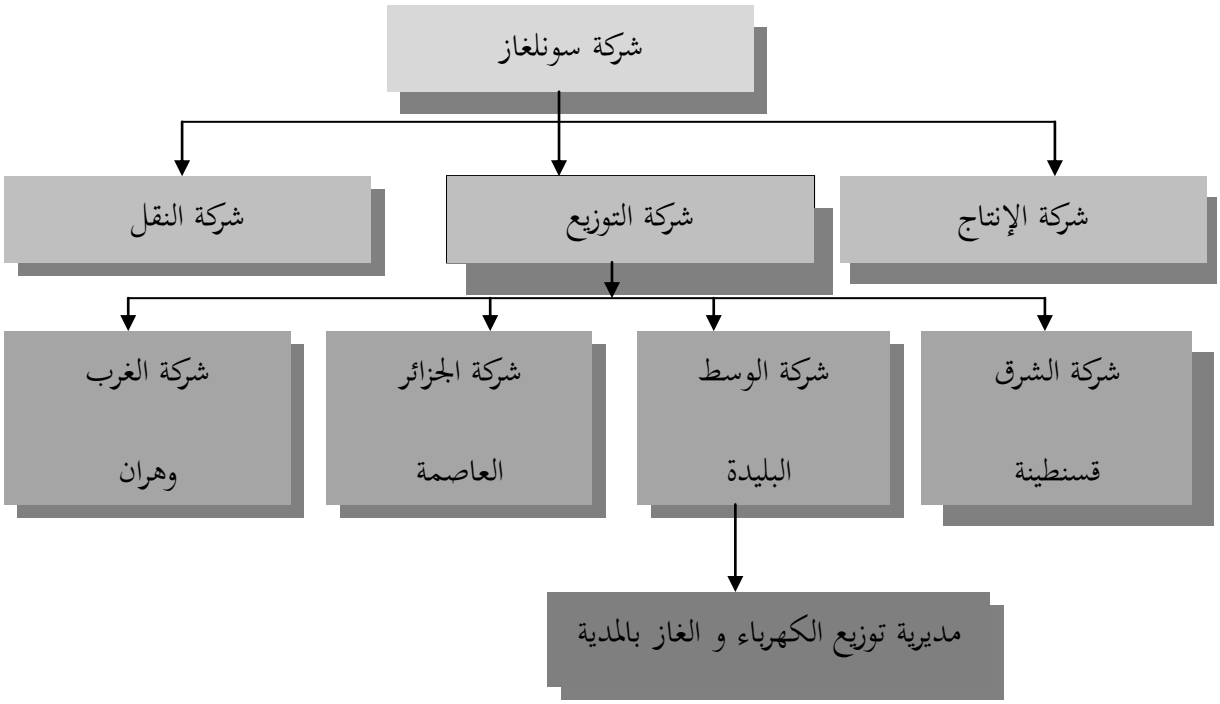
الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز	SONELGAZ
الفروع	
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	SPE
الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	GRTE
الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز	GRTG
شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر	SDA
شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	SDC
شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق	SDE
شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب	SDO
المساهمات	
ألجريان إينرجي آومبني	AEC
ألجريان إينرجي تيليكوم آومني	AETC
ألجريان أنجنرينغ سرفيس آومبني	ALGESCO
الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز	SAFIR
نيو إينرجي ألجريا	NEAL
شركة كهرباء حجرة النوس	SKH

SOURCE:Conférence de presse : Rapport annuel et comptes de gestion consolidés du Groupe SONELGAZ ,21 juin 2010, Page 7

المطلب الثالث: بطاقة فنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية بالمدية صورة مصغرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة لأنها تقوم ببعض مهام الشركة العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد)، وكانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت شركة جهوية.

الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي العام لشركة القابضة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

أولا:المهام الموكلة إليها :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف شركة الوسط لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها ما يلي:

1. تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المديرية لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

2. تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

3. تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

4. توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.

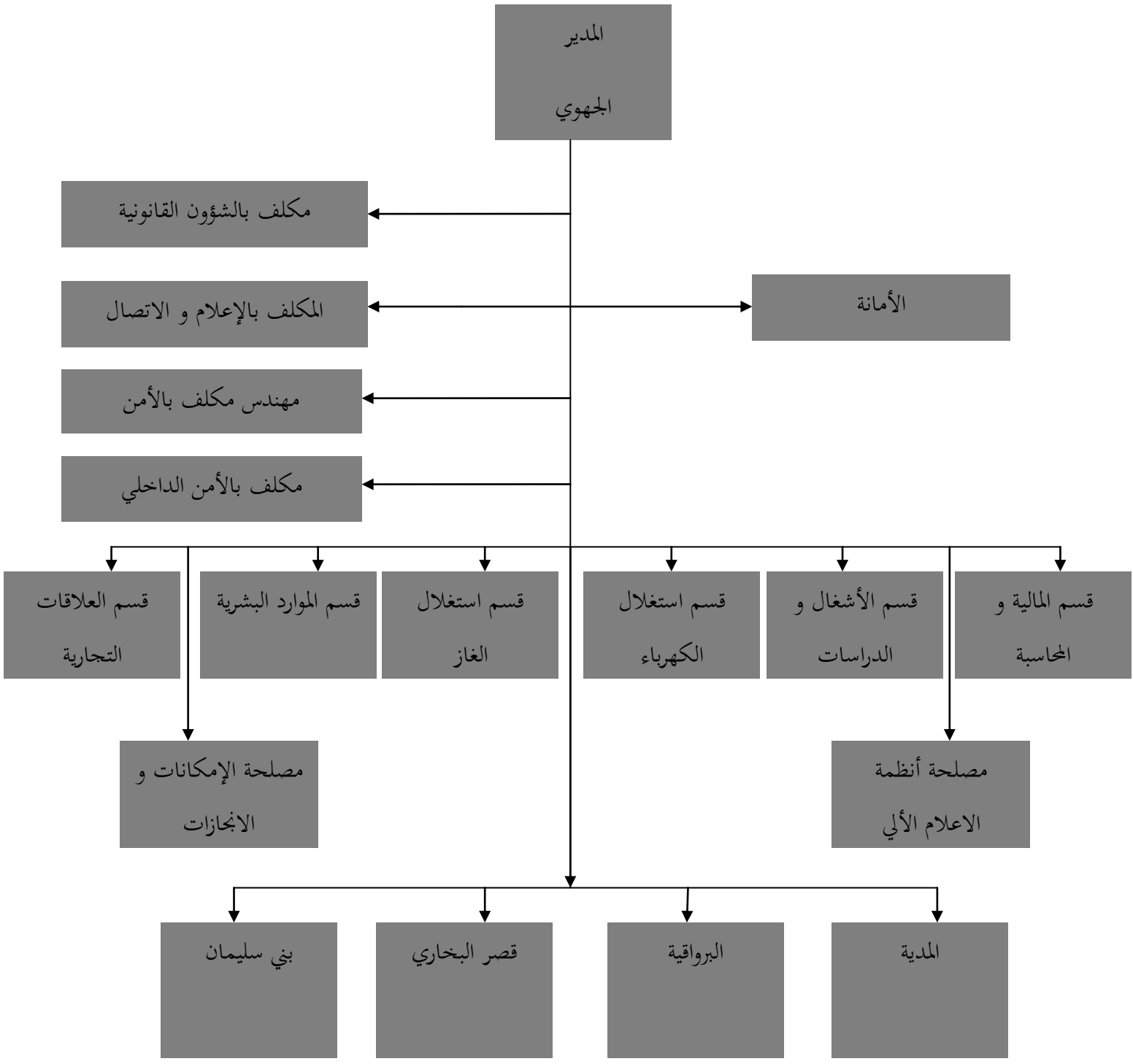
5. استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

ثانيا:الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمدية

تعمل المديرية الجهوية بالمدية تحت وصاية شركة الوسط بالبليدة والتي بدورها توجه من طرف شركة التوزيع، وتضم المديرية الجهوية بالمدية –383– عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية وتحتوي المديرية الجهوية على:

- الأمانة. – قسم الموارد البشرية. – قسم المالية والمحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية. – قسم العلاقات التجارية. – مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.
- مكلف بالإعلام والاتصال. – قسم استغلال شبكة الكهرباء. – شعبة الشؤون العامة.
- مهندس مكلف بالأمن. – قسم استغلال شبكة الغاز.
- مكلف بالأمن الداخلي. – قسم الدراسات والأشغال.

الشكل رقم3-3 :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

1. **مدير المركز** :يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز، ولها بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف في حدود 40000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاولة تفوق تكاليفها 40000.00 دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.
- الإمضاء على وثائق المحاسبية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية... الخ).
- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختتامية للمركز.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المديرية لدى السلطات المحلية.
- يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءا على الموازنة التقديرية.

2. **الأمانة** :تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس... الخ).

3. **مكلف بالشؤون القانونية:** يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمديرية.

4. **مكلف بالإعلام والاتصال:** ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المديرية وتوزيعها في الوقت المناسب.

5. **المكلف بالأمن:** دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي(حوادث مرور، أو التي تتعلق بكهرباء والغاز).

6. **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7. **مركز الحاسوب** :تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

8. **قسم الدراسات والأشغال:** تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة PLAN D'ETUDE والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها .

9. **قسم استغلال الشبكات:** وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع(الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

10. **قسم الموارد البشرية:** تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل توظيف...إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المديرية. وتضم شعبة المستخدمين 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

11. **مصلحة العلاقات التجارية** :تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمديرية، ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز تلبيتها.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف الديون مع الزبائن.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.

12. **فرع الإنجازات** :وهي بمثابة شركة إنجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المركز، وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المركز.

13. **فرع الإمكانيات** :ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.
- أجهزة الإعلام ومعدات العمل.
- تجهيزات البناء والترميمات ...إلخ.

المطلب الرابع :المصالح التجارية

كانت تحتوي المديرية الجهوية بالمدية على 03 مصالح تجارية إلى غاية 2007 ، أين تفرعت من مصلحة أخرى ليصبح بذلك عدد المصالح 04 تختلف من حيث عدد والمصلحة التجارية بالمدية، الزبائن المطلوب خدمتهم.

الجدول رقم3-2 : تطور عدد المشتركين في المديرية خلال فترة الدراسة

الوحدة:مشترك

المصلحة	2011	2012	2013	2014	2015
المدية	25044	42620	43620	25645	25962
البرواقية	---	---	---	29380	25971
قصر البخاري	---	25514	25998	26646	27952
بني سليمان	---	05160	05232	04826	5594
المجموع	25044	73294	74850	86497	85479

Source : SGC système gestion de clientèle 12/04/2016

ومن أبرز المهام التي تقوم بها والنشاطات التي تمارسها هذه المصالح التجارية لخدمت زبائنها هي:

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- معاينة العدادات الكهربائية والغازية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع(الشبكة)إلى الزبون بالنسبة للغاز والكهرباء.
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع بمعدل من 3% إلى 6% في ازدياد عدد زبائن مديرية، حيث يتناسب طرديا مع النمو الديموغرافي وكذلك حركة تشييد المباني في السنوات الأخيرة (البناء التساهمي)، ويمكن القول بان المبيعات دائما في تزايد مادامت سوق احتكارية لمديرية سونلغاز.

تواجه شركة سونلغاز في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات الكثيرة والتصحيحات المستقبلية التي تفرضها التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، ومن جملة التغيرات المرتقبة الإعلان عن فتح سوق المنافسة ودخول المتعاملين الأجانب في ميدان الطاقة الكهربائية ونقل الغاز داخل التراب الوطني.

ولأجل مواجهة المنافسة الشرسة مع الشركات متعددة الجنسيات قامت شركة سونلغاز بتجنيد جميع وحداتها وفروعها عبر كامل التراب الوطني لمواجهة هذه التحديات بالاعتماد على العديد من السياسات والاستراتيجيات ومن أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية إحدى فروعها التي تسعى إلى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات العالمية المتطورة، وقد برز ذلك جليا في المخطط الاستراتيجي للمديرية في عدة نقاط أهمها:

1. الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التسيير التقني، وذلك في المدارس والمراكز الكبرى.

2. الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية.

3. تحسين مستوى المشرفين على عملية التدريب.

المبحث الثاني: واقع التدريب في شركة سونلغاز

إن التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية مهاراته لهذا نجد أن المديرية تلجأ إليه للحفاظ على زبائنها والحصول على زبائن جدد من خلال جودة ونوعية الخدمات، وحسب طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد إعداده ارتأينا أن نقوم بعملية تحليلية لواقع التدريب في المديرية لمدة5 سنوات، بحيث سنعرج على مراحل العملية التدريبية في المطالب التالية:

المطلب الأول: سياسة التدريب

يتعين على كل عون متابعة دروس، أو تحسين المستوى، أو دورات وأعمال التدريب، التي تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق أو زيادة المعلومات العامة أو المهنية أو التكنولوجية للعمل، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على أثر ذلك التدريب [1]. وعليه يترتب من هذه السياسة المناهج التالية:

1. وضع أو تنصيب برنامج تدريب بالوسائل الذاتية، هذه البرامج تنشط من طرف الموارد البشرية بالمشاركة مع هيئات المهن.
2. الهيئات المركزية للشركة القابضة مكلفة بانجاز برنامج تدريب بوسائل ذاتية.
3. المديرية الجهوية مكلفة بإنجاز برنامج تدريب بوسائل ذاتية، منجزة من طرف المديرية العامة.

ويجب على فرع الموارد البشرية أن يضمن سير المنهاج التالي:

أ. تكوين دفعات للمستخدمين الجدد.

ب.تعيين منشطين أو مدربين لمتابعة المسجلين للجرد في دورات تدريبية على أساس منهجي بيداغوجي معتمد.

ج.تحديد زمن ومدة التدريب بالنظر إلى الحجم الساعي الشهري النظري.

4. خلال فترة التأهيل" الإدماج "الموظفين الجدد لا يسمح لهم بأي حال انجاز عمليات مرتبطة باستغلال أو انجاز بعض الأعمال التي تتطلب قدرات خاصة دون متابعة تدريب مسبق مهني مؤهل في الهيئات المخصصة للتدريب.

[1] النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الوسط ش.ذ.أ، لسنة 2012 ،المادة 45 ، ص13.

نشطات التدريب من درجة* (FPS) مبرمجة من طرف(DRH / SDC) بالتعاون مع بالتعاون مع (IFEG).

5.كل مسؤول أو قائد مكلف وملزم بتقييم شهري للمستخدمين الجدد.

6.فرع الموارد البشرية يجب أن يرسل شهريا تحليل (أرقام، تعاليق، وتقارير) على مجمل منهاج الإدماج والتدريب.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أول وأهم خطوة في إعداد البرنامج التدريبية، لأنها تعتمد على تحديد الفجوة بين كفاءات ومهارات الفرد وما يتطلب منصبه الحالي أو المستقبلي، وما لاحظناه هو وجود أهداف تدريبية محددة مسبقا من طرف رؤساء المصالح بالمديرية وتحديد الاحتياجات يكون من طرف إدارة الموارد البشرية (المسؤول عن خلية التدريب).

والجدول التالي يقيم الاحتياجات التدريبية الفعلية ومقارنتها مع الاحتياجات التقديرية.

الجدول رقم 3-3: تقييم فعالية نظام الاحتياجات التدريبية الوحدة:عامل

السنوات	الاحتياجات التدريبية	العدد المدرب فعلا	الفرق
2011	90	100	10
2012	260	240	20 -
2012	240	235	5 -
2014	389	360	29 -
2015	362	344	18 -

المصدر:رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

* FPS تكوين مهني متخصص .

حسب الجدول نلاحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية المقدرة غير محددة بدقة مطلقة وذلك بمقارنة مع العدد المتدرب فعلا بحيث نلاحظ في سنة 2011 كان عدد المتدربين فعلا يفوق الاحتياجات المقدرة (+10)، وفي حين أنه في السنوات المتبقية كان عدد المتدرب فعلا أقل من الاحتياجات المقدرة، وتفسر الفروقات الملاحظة بالدرجة الأولى إلى إهمال المسؤولين عن العملية التدريبية على مستوى الوحدات التابعة لمديرية سونلغاز إلى هذه المرحلة، حيث أنه في أغلب الحالات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على احتياجات السنوات السابقة.

تحديد نوع العلاقة بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والفعلية بالاعتماد على الطريقة الإحصائية (معامل الارتباط) : تساعد الطريقة الإحصائية (معامل الارتباط) على معرفة مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وجدوى مختلف الأعمال التي يتم القيام بها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد كانت الدراسة المحصورة ما بين خمس سنوات أي من سنة 2011 إلى 2015.

الجدول رقم 3-4: توزيع الاحتياجات التدريبية المقدرة والفعلية

السنوات	الاحتياجات التدريبية المقدرة X	العدد المدرب فعلا Y	X.Y	X^2	Y^2
2011	90	100	9000	8100	10000
2012	260	240	62400	67600	57400
2013	240	235	57400	115600	55225
2014	389	360	140400	151321	129600
2015	362	344	124528	131044	118366
المجموع	1441	1279	393368	473665	370591

المصدر:من إعداد الطالبين بناءا على وثائق المديرية

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط بين الاحتياجات التدريبية المقدرة (X) والعدد المدرب فعلا (Y) فإن:

$$R = \frac{\text{cov}(x.y)}{SD_x.SD_y}$$

بحيث :

$$\text{Cov}(x,y) = \frac{\sum x.y}{n} - x\,y$$

$$SD_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - x^2}$$

n:عدد السنوات.

X:المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية المقدرة.

Y:المتوسط الحسابي لعدد المتدربين فعلا.

SD_X:الانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية المقدرة

SD_Y:الانحراف المعياري لعدد المتدربين فعلا.

وبعد العملية الحسابية وجدنا معامل الارتباط : R= 0.86 الذي يقترب من الواحد الصحيح مما يعني وجود علاقة طردية بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعلا ولا توجد دقة مطلقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثالث: تحليل العملية التدريبية

يقوم المسؤول عن خلية التدريب بتحضير مجموعة البرامج في جدول مفصل بعدد المرشحين وكذا الميزانية المخصص إضافة لنوع التدريب والتكلفة المتعلقة به حيث تقترح على رؤساء المصالح ورئيس مصلحة المستخدمين ليصادق عليها ثم ترسل إلى المدير العام للفرع.

الفرع الأول: برامج التدريب و ميزانيته:

أولا:برامج التدريب: تتمثل في برامج إدارية، تقنية وأمنية نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم3-5: لائحة إحصائية لبرامج التدريب المقدرة لسنة 2014 لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

1. البرامج حسب التدريب المهني المتخصص

الموظفين	الملامح التقنية الرئيسية	الرقم	الساعة	الملامح الرئيسية للإدارة	الرقم	الساعة
إطارات	عملية الصيانة	2	90	المحامين	07	313
	مهندس رئيس الحي	9	600	المدير العام للوكالة التجارية	01	22
	شبكة التنمية	2	135	---	---	---
استعمال	عملية الصيانة	9	1321	---	---	---
	14هندسة كهربائية 7هندسة ميكانيكية	21	2772	الملحقين التجاريين	03	243
	مراقب غاز	8	704	---	---	---
التنفيذ	فريق المدير	8	1056	---	---	---
	إعادة التدوير	15	225	---	---	---
	38 ED et 12 GD	50	9108	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم01

كما يقع على عاتق مسؤول خلية التدريب المتواصل تحضير مساعدات التدريب (وثائق، الوسائل اللازمة، الإعلانات...) ويقترح حسب البرنامج السنوي قائمة الأسماء المرشحين الى هذه الدورات

الذين يتلقوا تدريب أو الذين هم بحاجة إلى التدريب مع مراعاة الوظائف التي يشغلونها ومن يخلفهم أثناء تلقيهم التدريب.

2. برامج تدريب الإتقان

الموظفين	الملامح التقنية الرئيسية	الرقم	الساعة	الملامح الرئيسية للإدارة	الرقم	الساعة
إطارات	PINCélec gaz	11	560	تجاري	11	440
	حماية الشبكة الكهربائية	2	10	محاسبي	4	120
	حماية الشبكة الغازية	1	5	---	---	---
استعمال	فريق إعادة التدوير	6	6	ألي	10	50
	حماية الشبكة الكهربائية	6	6	---	---	---
	حماية الشبكة الغازية	5	5	---	---	---
التنفيذ	العمل في الارتفاع	30	30	---	---	---
	سلامة الكهرباء	30	30	---	---	---
	سلامة الغاز	20	20	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم01

يقوم أيضا مسؤول خلية التدريب بإعداد شهادات للمتدربين كمحفزات عملية، وتنشيط ندوات تحسيسية للعاملين كمحفزات معنوية.

ثانيا:أهمية التدريب في المديرية

يمكننا أن نعرف الأهمية المعطاة للتدريب من خلال نسبة ميزانية التدريب من الميزانية الكلية للمديرية.

الجدول رقم 3-6: اعتمادات التدريب مقارنة بميزانية المديرية لسنوات الدراسة

السنوات	اعتمادات التدريب (دج)	ميزانية لمديرية (دج)	نسبة التدريب %
2011	573 200،00	495 009 980،00	11
2012	930 000،00	537 098 200،00	18
2013	870 000،00	544 290 735،00	17
2014	1040 000،00	579 140 000،00	19
2015	1246 000،00	616 946 000،00	22

المصدر :قسم المالية والمحاسبة لمديرية سونلغاز.

فنلاحظ أنه هناك زيادة سنوية (من 2011 إلى 2015) محسوسة في اعتمادات التدريب عام 2013 لكن بالرغم من تلك الزيادة في اعتمادات التدريب إلا أنها تبقى هامشية مقارنة بالميزانية الكلية للمديرية (لم تتجاوز % 0.22 من ميزانية لمديرية).

ورغم هذا الاعتبار إلا أن جزء صغير من ميزانية التدريب يقدر ب % 2.85 يوجه لتدريب الإطارات بالخارج (ايطاليا، فرنسا)، و97.15 % من المستجوبين (إطارات وتنفيذيين) تلقوا برامج تدريبية بمراكز لمديرية، أما الباقي من المستجوبين فتلقوا تدريبهم بالمديرية، وهذا راجع لحجم تكاليف التدريب حسب رأيي بعض الإطارات الذين قابلتهم.

الفرع الثاني: أنواع و تكاليف التدريب في المديرية

أولا: أنواع التدريب

تقوم سياسة التدريب في المديرية على أنواع مختلفة تختلف حسب الأهداف المسطرة ومدة التدريب ومكان إجراءه وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأنواع.

1. **حسب الأهداف المسطرة:**يمكن تميز نوعين من التدريب:

أ. التدريب المهني المتخصص:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب ومواجهة التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المديرية أو تدريب الأفراد الجدد في مراكز خاصة بها أو معاهد وجامعات تتعامل معها المديرية، أو إرسالهم للتدريب خارج الوطن ويتحصل المتدرب خلالها على أجرته الأساسية أو علاوة التدريب، ويلاحظ كذلك ارتباطه في أغلب الأحيان بموضوع الترقية بمنصب العمل.

ويشتمل هذا النوع من التدريب الفئات التالية: تدريب الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ. والجدول التالي يبرز عدد الأفراد المتدربين في شركة توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2015.

الجدول رقم 3-7:توزيع المتدرب حسب التدريب المهني المتخصص لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

	إطار	أعوان تحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة%
التدريب في مراكز سونلغاز	20	47	73	140	98.59%
التدريب داخل الوطن	2	---	---	2	1.41%
التدريب خارج الوطن	---	---	---	---	---
المجموع	22	47	73	142	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم01

يبرز الجدول أعلاه عدد الأعوان المتدربين لسنة 2015 حسب نوع التدريب المهني المتخصص حيث قدر العدد الكلي 142 عون وتضمن العدد تدريب 22 إطار و47 عون تحكم و73 عون تنفيذ، كما يلاحظ كذلك أن لمديرية لا تعتمد على التدريب خارج الوطن وهذا يعود لارتفاع التكاليف من جهة وقيام المديرية بجلب المدربين الأجانب من جهة أخرى، واشتمل التدريب المهني

المتخصص على 63% من الأفراد تم تدريبهم في المجال التقني أما 37% فقد تم تدريبهم في مجال التسيير وتمحورت مواضيع التدريب على مجالات مختلفة أهمها:

-إنتاج ونقل الكهرباء. -توزيع الغاز والأعباء. -الجودة والرقابة والتأمين.

ب. **تدريب الإتقان**

يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة(التوظيف) ويشتمل هذا النوع من على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل، يتم إجراءه في مراكز التكوين والتدريب للمديرية، وعلى مستوى وحداتها وذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك والمعاهد والمدارس المتخصصة في مجال التدريب والتكوين.

الجدول رقم 3-8: توزيع الأفراد المتدربين لسنة 2015 حسب تدريب الإتقان.

	إطار	أعوان تحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة%
التدريب في مراكز سونلغاز	51	53	32	136	67.32%
تدريب في وحدات سونلغاز	16	20	30	66	32.68%
التدريب خارج لمديرية	---	---	---	---	---
المجموع	67	73	62	202	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم01

يلاحظ أنه في سنة 2015 تم تدريب 202 عون تركز كله على مستوى مراكز سونلغاز للتكوين والتدريب ووحداتها بنسبة 100% وبالتالي فهي لم تعتمد على التدريب خارج المديرية أو الوطن ويعود ذلك إلى ارتفاع تكلفة التدريب من جهة وتوفر الوسائل التقنية للتدريب على مستوى مراكزها من جهة أخرى.

إن المديرية تعتمد بدرجة أولى على التدريب في مراكزها بنسبة 67.32 % وهذا لما يوفره من مؤهلات عملية تجعل الفرد قادر على التحكم في تقنيات وأساليب العمل.

2. **حسب المكان:** يمكن التفريق بين نوعين من التدريب:

أ. تدريب على مستوى وحدات المديرية:

تتوفر بعض الوحدات التابعة لمديرية سونلغاز على هياكل متخصصة لتدريب عمالها كالقاعات والتقنيات الحديثة لذلك تلجأ هذه المديرية إلى تدريب العمال إلا أنه في أغلب الأحيان يكون تدريب على مستوى وحدات المديرية قصير المدى والعدد كبير من الأعوان.

ب.تدريب داخل المعاهد الوطنية والجامعات:

يتم هذا النوع بموجب اتفاقية تربط المديرية بالجامعات والمعاهد المتخصصة في عملية التدريب ومن أهم المعاهد التي تتعامل معها سونلغاز نجد:

- المعهد الجزائري للبترول IAP.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP.
- مركز البحث في الإعلام والتقنية GERIST.
- المعهد الوطني للإنتاجية الصناعية INPED .

أما بالنسبة للجامعات فمن أهمها جامعة هواري بومدين وجامعة باتنة.

ج.تدريب خارج الوطن:

يتم تدريب العمال خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب أو الشركات التي تتعامل معها شركة سونلغاز أو المعاهد الدولية، ويلاحظ أن هذا النوع لا تعتمد عليه شركة سونلغاز بمختلف فروعها بما فيها شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، كما أنه يكون في أغلب الأحيان قصير المدى وأهم الدول المستقبلة هي فرنسا.

3.حسب مدة التدريب: يمكن تميز نوعين و هما:

أ. تدريب طويل المدى:

والذي تكون مدته تتراوح ما بين 6 أشهر و3 سنوات يختص هذا النوع في تدريب الفرد من أجل اكتسابه لمؤهلات تسمح لهم بممارسة عمله و من أمثلته تكوين أصحاب الشهادات الجامعية من أجل الحصول على شهادة الماستر في المعاهد والجامعات، وقد يكون هذا النوع داخل الوطن أو خارجه.

ب.تدريب قصير المدى:

مدته أقل من 6 أشهر، فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر وما يلاحظ أن هذا النوع تركز عليه شركة سونلغاز و ذلك لاعتبارات عديدة ولأنه لا يعطل سير العمل في المديرية ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان، ويعمل مسؤول خلية التدريب على المتابعة الدورية للبرامج التدريبية وفق الجدول الزمني السنوي المخطط، كما يسجل جميع البيانات البرنامج المحقق لائحة إحصائية لبرامج التدريبية المحققة بالمديرية.

ثانيا: دراسة تكاليف التدريب في المديرية

توفر رأس المال شرط ضروري من أجل القيام بعملية التدريب وذلك أن أي تدريب ينتج وراءه تكاليف مختلفة وحتى تكون هناك شفافية في توزيع الموارد المائية واستغلال عقلاني لها تلجأ المديريات التابعة لشركة سونلغاز إلى القيام بعملية تقدير تكاليف التدريب (بجميع أنواعه) عند إعداد مخطط التدريب لكل وحدة حيث يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة العامة أين يتم تجميعه في شكل مخطط عام للتدريب للشركة ككل.

يبرز هذا المخطط العام في بعض جوانبه توزيع تكاليف التدريب المقدرة ذلك حسب نوع التدريب ووحدات الشركة العامة، حيث يتم دراستها من طرف المسؤول عن عملية التدريب وتقديمها إلى المدير العام للشركة من أجل الموافقة عليها أو إدخال تعديلات جزئية.

كما أن دراسة تكاليف المعتمد من طرف الشركة تتأثر بعدة عوامل أهمها:

- سياسة التوظيف المنتهجة من طرف شركة سونلغاز.
- عدد الأفراد المتدربون ومدة تدريبهم.
- الإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.

حيث يلاحظ في شركة سونلغاز أنه ابتداء من سنة 2002 تم الانطلاق في إعادة الهيكلة والتي كليان لها تأثير مباشر على عملية التدريب، لذلك فان التطرق إلى جانب مهم في عملية التدريب (تكاليف التدريب) يقتضي بنا تحديد مكونات تكاليف التدريب وإبراز المؤشرات المعتمدة من طرف الشركة في دراسة النفقات.

مكونات التدريب:

تتكون تكاليف التدريب في شركة سونلغاز انطلاقا من مجموعة نفقات وهي:

1. **تكاليف التدريب:**

تكاليف التدريب: الأجر القاعدي+ النفقات الاجتماعية+ مصاريف النقل+ مصاريف الإقامة+ مصاريف بيداغوجية

كما يمكن التعبير عن العلاقة السابقة كما يلي:

تكلفة التدريب =مصاريف شخصية + نفقات التدريب(جميع أنواع التدريب)

و تتضمن المصاريف الشخصية مجموع النفقات المتعلقة بأجور العمال الذين سوف يتم تدريبهم في المراكز التابعة للمديرية أو على مستوى وحداتها وداخل أو خارج الوطن، حيث يتحصل العامل الذي سوف يتدرب على أجرته القاعدية، في حين أن الأفراد الذين تم قبول توظيفهم يتحصلون على منحة تقدر بين 4000 دج و6000 دج .

أما بالنسبة للمصاريف المباشرة فتتمثل في:

أ. المنح والعلاوات بالنسبة للعاملين الذين سوف يتدربون كمنحة المهمة والتنقل والنقل والتي تكون أجرة للعامل.

ب. النفقات الاجتماعية والضريبة على الدخل الكلي كما تتحصل المديرية على نفقات أخرى:

– أجور العمال الذين تم إرسالهم إلى الخارج بهدف الإشراف والمساعدة على القيام بعملية التدريب.

– أتعاب المدربين الأجانب: سواء كان التدريب داخل أو خارج الوطن تدفعه بالعملة الصعبة.

ج. تكاليف ناتجة عن استعمال قاعات وآلات خلال عملية التدريب.

2. نفقات التمهين:

يتم ذلك بموجب اتفاق بين شركة سونلغاز ووزارة التكوين المهني والتمهين حيث يتم من خلاله تدريب عدد معين من الأفراد في المراكز التابعة لها.

وفيما يلي جدول يبرز توزيع نفقات التدريب في شركة سونلغاز خلال سنة 2014.

الجدول رقم 3–9: توزيع تكاليف التدريب لسنة 2014

	تكلفة رجل واحد /يوم حسب الفئات الاجتماعية و المهنية						مصاريف شخصية	المجموع الكلي
	التدريب المهني متخصص	تدريب الإتقان	في الخارج	معاهد الشركة IFEG	تمهين	مجموع		
مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	660000	330000	143000	88495	330000	1254495	100497	1354992
النسبة %	52.6	26.3	11.40	7.05	2.6	100	7 .41	100

المصدر: قسم المالية والمحاسبية لمديرية سونلغاز

يلاحظ من الجدول أن مجموع تكاليف التدريب لسنة 2014 بلغت 1392478 KDA* أي ما يعادل 139247800 دينار، وتتشكل هذه التكلفة من:

أ. تكاليف التدريب المباشرة:

تقدر 1254495 KDA أي ما يعادل 90.09% من مجموع تكاليف التدريب وتتضمن هذه النفقات:

- **نفقات التدريب:**

* **التدريب المهني المتخصص:**52.6% من المجموع.
* **تدريب الإتقان:** 26.3 % من مجموع نفقات التدريب.
* **التدريب خارج الوطن:** 11.40 % من مجموع نفقات التدريب.

- **نفقات التمهين:** تقدر بنسبة 2.63 % من مجموع نفقات التدريب.

كما يبرز لنا من خلال الجدول السابق اهتمام المديرية بالتدريب داخل الوطن لأنه غير مكلف وذلك بالمقارنة مع التدريب خارج الوطن.

ب.تكاليف التدريب الغير مباشرة:

وهي تمثل مجموع النفقات المتعلقة بأجور العمال، وقد بلغت قيمة المصاريف الشخصية 100497 KDA أي ما يعادل 7.41 % من مجموع التكاليف الكلية لعملية التدريب.

ولدراسة وتحليل تطور تكاليف التدريب تلجأ المديرية إلى الاعتماد على مؤشرين:

المؤشر الأول (داخلي أي خاص بالمديرية) :

يتم من خلاله حساب قيمة تكلفة التدريب بالنسبة على الكتلة الأجرية حيث أنه يعبر عنه بالعلاقة التالية: $\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{الكتلة الأجرية}}$

* KDA:تمثل كيلو دينار جزائري وتقدر قيمته بالدينار الجزائري 1000.

التغير في قيمة تكلفة التدريب بالنسبة على الكتلة الأجرية* لجميع العمال داخل المديرية أو العكس، وحتى تكون الحالة عادية يجب أن يكون هذا المؤشر أكبر من 1% ويعتبر هذا المؤشر مهم للغاية لكونه يوضح صورة حقيقية للتدريب في المديرية.

المؤشر الثاني (خارجي أو عالمي):

يتم بموجبه مقارنة تكاليف التدريب بالنسبة لرقم الأعمال، حيث يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{رقم الأعمال}}$$

ويلاحظ أن هذا المؤشر الخارجي مجاله محصور حيث تكون الحالة العادية ما بين 1- 5 %.

الجدول رقم 3-10: تكاليف التدريب غير مباشرة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2015

	% من رقم الأعمال	% من كشوف المرتبات	المبلغ في KDA
النفقات من التدريب	%4.5	%0.94	281497.9353

المصدر: قسم المالية والمحاسبية لمديرية سونلغاز

يبرز الجدول السابق اهتمام المديرية بسياسة التدريب وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرين أحدهما خارجي يظهر في:

$$\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{رقم الأعمال}}$$

و أخر داخلي و يتمثل في :

$$\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{الكتلة الأجرية}}$$

* الكتلة الأجرية: وتمثل مجموع الأعباء التي تشكل أجرة العامل من الأجر القاعدي ومنح وعلاوات.

حيث يلاحظ أن المؤشر الخارجي قد بلغ نسبة 4.5% وهو محصور ما بين 1 – 5 % وهو المجال المحدد عالميا لهذا المؤشر ويرجع سبب ارتفاع هذا المؤشر للارتفاع الكبير في تكاليف التدريب مقارنة بارتفاع رقم الأعمال.

أما بالنسبة للمؤشر الداخلي فنلاحظ أنه أقل من 1% وهي نسبة محددة حيث قدر المؤشر 0.94 % ويرجع هذا إلى الانخفاض قيمة تكلفة التدريب بالنسبة للكتلة الأجرية وهذا ما يدفع المديرية إلى دفع ضريبة والتي بلغت 628036.48، والجدول التالي يبين مختلف النفقات التدريبية ومبلغ الضريبة المستحق.

الجدول رقم 3-11:علاقة نفقات التدريب بنسبة إجمالي الرواتب والضريبة المستحقة لسنة 2015

شركة توزيع الكهرباء والغاز	تكاليف الموظفين	% من كشوف مرتبات	تكاليف التدريب المقدرة	أجرة المتدرب	المجموع	الضريبة
المدية	2814987935	2814979.35	267584.93	1637880	2186942.87	628036.48

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم02

المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب في المديرية

تتحدد فعالية أي شركة مهما كان شكلها أو حجمها من خلال ما لديها من كفاءات ومهارات فردية بالإضافة إلى إمكانيات مادية ومالية وبشرية تكون كمنبع للإبداع والابتكار والسبيل لإنجاح المديرية في تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك الا عن طريق إستراتيجيات تدريبية فعالة تنمي تلك الكفاءات والمهارات وتعدها لتحقيق فعالية للمديرية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية أو الثقافية.

المطلب الأول: وصف آليات التدريب – تعزيز المهارات والقدرات والمعارف –

الهدف من جمع البيانات نوع العملية التدريبية وتنوعها وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية, هو تقديم وصف إحصائي لواقع تطبيق التدريب في الجزائر، بالإضافة إلى استعمال هذه البيانات لصياغة نموذج إحصائي يفسر العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

كما أن جمع معطيات حول رأي الموظفين أو العمال حول مدى تنوع العملية التدريبية وكذا تنوعها.

أولا:أدوات الدراسة

لجمع بيانات الدراسة تم استخدام أسلوب الاستبيان، بينما لعرضها وتحليلها استخدامنا برنامج لتحليل المسمى الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS"الطبعة 18 كما يلي:

1. أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبيان واحد خصص لثلاث آليات (نوع العملية التدريبية، مضمون العملية التدريبية، تعزيز المهارات والمعارف والقدرات) وتم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتحكميه وبعد إجراء التعديلات المناسبة تم توزيعه على عينة الدراسة، علما أن الاستبيان تم إعداده بالاعتماد على مفاهيم عامة للتدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى مخطط التدريب في شركة سونلغاز كما توزيع 41 نسخة من الاستبيان وجرى تحليلها كلها.

الاستبيان يتكون من جزء أول يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين (السن والجنس والخبرة) وأما الجزء الثاني فيحتوى على عبارات خاصة بنوع العملية التدريبية ومضمونها وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات، حيث تتضمن العبارات إجابات محددة "نعم" أو "لا" أو "محايد".

2.نموذج الدراسة :

ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التدريب ويتكون في الأبعاد والمتغيرات الفرعية (نوع العملية التدريبية ومضمون العملية التدريبية) اما المتغير التابع فهو تعزيز المهارات والمعارف والقدرات .

3.أداة عرض و تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج **SPSS** بهدف:

– قياس مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تبني المؤسسات عينة البحث للآليات الثلاثة سابقة الذكر، وقياس الانحراف المعياري للتأكد من موضوعية المتوسطات الحسابية.

– تقديم نموذج انحدار خطي لتوضيح طبيعة العلاقة بين التدريب وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات.

ثانيا:وصف متغيرات الدراسة

بعد توضيح منهجية الدراسة التطبيقية تأتي مرحلة تفريغ بيانات الاستبيان في جداول إحصائية تحتوي على تكرارات ومتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية، وكذا لوصف الفئة المستهدفة في استبيان.

الفئة المستهدفة

الجدول التالي يلخص مواصفات الأفراد الذين أجابوا على الاستبيان المتعلق بقياس مستوى تطبيق التدريب، ومن حيث خاصية الجنس والسن والخبرة.

الجدول رقم 3-12 : مواصفات الأفراد المشاركين في الاستبيان

		التّكرار	النّسبة	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجنس	ذكور	25	61	1.39	0.07
	إناث	16	39		
السّن	اقل من 30	9	22	2.19	0.12
	من 30 إلى 40	15	36.6		
	أكثر من40 سنة	17	41.5		
الخبرة	أقل من 10 سنة	28	68.3	1.68	0.07
	من10إلى20سنة	13	31.7		
	أكثر من20 سنة	0	0		

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم03

أ:خاصية الجنس :

غالبية المشاركين في الاستبيان في المتوسط من الذكور وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي (1.39) وهو يقترب من الواحد التي يمثل العلامة المقدمة لجنس الذكور، وصغر الانحراف المعياري (0.07) توضح التجانس في جنس الأفراد المشاركين في الاستبيان الخاص بقياس التدريب.

ب:خاصية السن:

متوسط المستجوبين في الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 30 و40 سنة ويظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يقترب من القيمة 2 التي تمثل العلامة المقدمة لهذه الفئة العمرية، أما فيما يخص صغر الانحراف المعياري الذي بلغ 0.12 توضح التجانس في سن الأفراد المشاركين في الاستبيان.

ج:خاصية الخبرة

تتراوح خبرة غالبية الأفراد الذين قدم لهم الاستبيان في المتوسط ضمن المجال أقل من 10 سنوات وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي الذي يساوي 1.68 والذي يقترب من الرقم 2 الذي تمثل العلامة المقدمة لهذه الفئة من الخبرة وصغر قيمة الانحراف المعياري (0.07) توضح التجانس في خبرة الأفراد المشاركين في استبيان قياس التدريب .

ثالثا: وصف آلية العملية التدريبية

بلغت عبارات هذه الآلية ثمانية عبارات موزعة على متغيرين فرعين حيث تمثلت في نوع العملية التدريبية ومضمونها التي خصصت عبارتين لمتغير الفرعية الأولى، ومنه عبارات للمتغير الفرعية الثانية، ويلخص هذه الآلية في الجدولين التاليين:

الجدول رقم 3- 13: وصف آلية العملية التدريبية

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)		
نوع العملية التدريبية: يتميز التدريب الذي تقوم به المديرية:								
التدريب طويل المدى	40	97.6	0	0	1	2.4	2.95	0.04
التدريب قصير المدى	23	56.1	14	34.1	4	9.8	2.46	0.1
مضمون العملية التدريبية، يتم التدريب في المديرية عير عدة مراحل:								
التحديد الجيد للبرامج بما يضمن التغطية الجيدة لموظفيها	36	87.8	1	2.4	4	9.8	2.78	0.09
وضع البرامج المساعدة على استخدام التكنولوجية الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة	51	36.6	15	36.6	11	26.8	2.09	0.12
تدريب الموظفين على برامج العمل بصفة عامة وعدم اقتصارها على الأساسية.	36	87.8	2	4.9	3	7.3	2.8	0.08
تقص أراء المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.	25	61	4	9.8	12	43.9	2.31	0.14
مقاربة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي.	16	39	7	17.1	18	29.3	1.95	0.14
تحمل نفقات التدريب لضمان سير الحسن للعملية التدريبية.	37	90.2	2	4.9	2	4.9	2.85	0.07

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم 04

من الجدول السابق نلاحظ أن العملية التدريبية في عينة الدراسة يتميز ما يلي:

– نوع العملية التدريبية: يتصف التدريب الذي تحدده المديرية في المتوسط، بأنه قصير المدى، حيث أن الوسط الحسابي بلغ 2.95 وهو ما يقارب العدد 3، بينما لا تعتمد كثيرا على التدريب طويل المدى بحيث أن الوسط الحسابي بلغ 2.46 وهو ما يقترب من العدد 2، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح التجانس في نوع العملية التدريبية لعينة البحث.

– مضمون العملية التدريبية: تتضمن العملية التدريبية التي تعدها المديرية في المتوسط 3 عناصر في تحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها وتدريب الموظفين على كافة الأعمال والتفاصيل برامج العمل وعدم اقتصارها على الأساسيات العامة وتحمل نفقات التدريب لضمان سير الحسن للعملية التدريبية لأن الوسط الحسابي الخاص بهذه العناصر أقرب إلى العدد 3، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح تجانس في مضمون العملية التدريبية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، كما يشير الجدول الى أن العبارة مقاربة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي أقل من المتوسط 2 حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.95.

رابعا: تعزيز المهارات والمعارف والقدرات

بلغت عبارات هذه الآلية تسع عبارات والجدول التالي يلخص نتائج وصف هذه الآلية.

الجدول رقم 3- 14: تعزيز المهارات و المعارف والقدرات

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تعتمد المديرية في تنمية الموارد البشرية على سياسة التدريب.	34	82	2	4.9	5	12	2.7	0.1
يساهم التدريب في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية.	35	85	1	2	5	12	2.73	0.1
يمكن التدريب من تقديم أساليب جديدة لانجاز العمل.	31	75	1	2	9	22	2.53	0.13
يمكن التدريب من تفعيل الاتصال المقترح و الشفافية في الحوار وتقبل الشكاوى بين العملاء والموظفين.	30	73	3	7	8	20	2.68	0.24
يعمل التدريب على اكتساب مهارات وظيفية تساهم في تقديم خدمة منافسة لخدمات أخرى.	33	80	1	2	7	17	2.63	0.11
يساهم التدريب في التقليل من الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية.	27	65	1	2	13	32	2.34	0.14
إن الترقية تشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات.	41	100	0	0	0	0	3	0
يساهم التدريب في الاستخدام الصحيح للتقنيات والتكنولوجية.	35	85	0	0	6	15	2.7	0.11
يعمل التدريب على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المديرية وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهما.	37	90	0	0	4	10	2.8	O.O9

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم05

من الجدول السّابق نلاحظ أن تعزيز المهارات والمعارف والقدرات في عينة الدراسة يتميز بما يلي:

– تعتمد المديرية في تعزيز المهارات والمعارف والقدرات على سياسة التدريب، وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي الذي بلغ (2.7) وهو يقترب من الرقم(3)، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضّح التّجانس في الطرق التي يتم بها إلى زيادة تعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية

كما يشير الجدول رقم 3– 14 الى أن التدريب يعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المديرية وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهما، فقد حصلت الفقرة التي تدل على ذلك على أعلى درجة من الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.8) مما يشر الى الموافقة على تلك الفقرة، كما يساهم التدريب في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية فقد حصلت الفقرة التي تدل على ذلك على أعلى درجة من الاهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.73)، كما كانت الفقرات الأخرى على درجة جيدة من الاهمية وبلغت متوسطاتها الحسابية أعلى من (2.00) وكانت على ترتيب الأهمية كما يلي :في الدرجة الثالثة كانت العبارة التي تنص على (يساهم التدريب في الاستخدام الصحيح للتقنيات والتكنولوجية) تلتها الفقرة التي تنص (يمكن التدريب من تفعيل الاتصال المقترح والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوى والمقترحات بين العملاء والموظفين)، تلتها الفقرة التي تنص(يعمل التدريب على اكتساب مهارات وظيفية تساهم في تقديم خدمة أفضل)، تلتها الفقرة التي تنص (يمكن التدريب من تقديم أساليب جديدة لانجاز العمل) ,حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات أعلى من الحد المتوسط وأقرب إلى الموافقة وبلغت متوسطها الحسابي ما بين (2.53–2.73)، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح تجانس في مضمون العملية التدريبية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المطلب الثاني: أثر التدريب في تعزيز المهارات والقدرات والمعارف

اولا:التعريف بالنموذج :

لصياغة نموذج (تعزيز المهارات والمعارف والقدرات – التدريب) تمّ الاعتماد على الجانب النظري للبحث، ويمكن أن يأخذ شكل نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الصّيغة التّالية:

$$\hat{p} = f(\hat{d}) = p_0 + \alpha_1 \hat{g}$$

بحيث:

- $\hat{p}$: القيمة التّقديريّة للمهارات والمعارف والقدرات،وهي متغيّرة تابعة للمتغيرات الفرعية التدريب(العملية التدريبية d).

- $(\hat{d})$: متغيّر مستقل ويمثّل (العملية التدريبية d).

- p_0: مستوى المهارات والمعارف والقدرات عند انعدام المتغير الفرعي للتدريب، بمعنى أنّ تطبيق التدريب منعدم في المديرية، أو وجود المتغيرات الفرعية التدريب لكن لا يتصف بما يتطلبه التدريب.

- α_1: الميل الحدّي المتغير العملية التدريبية، والّذي يعني أنّه كلما تميز هذه الأخير بما ما يتطلّبه التدريب زاد مستوى تعزيز المهارات والمعارف والقدرات بنسبة α_1

ثانيا: تقدير النّموذج واختباره

الجدول التّالي يلخّص نتائج تقدير واختبار معالم نموذج $f(\hat{g})$

جدول رقم3-15: تقدير واختبار نموذج $f(\hat{g})$

	قيمة المعلمة	قيمة التّأثير(*) على تعزيز المهارات والمعارف و القدرات	نسبة التّأثير(**) على تعزيز المهارات والمعارف و القدرات	الخطأ المرافق لاختبار T Sig. (T– test)	معامل التحديد R^2	الخطأ المرافق لاختبار F Sig. (F – test)
P_0	–18.94	–18.94	%70.14 –	0.0006	0.84	0.0001
α_1	0.97	2,91	%10.77	0.0006		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم 06

من الجدول السّابق يمكن صياغة النّموذج المقدّر $\hat{p} = f(\hat{d})$ بالإضافة إلى تقديم التّحليلات التّالية:

– النّموذج المقدّر للعلاقة بين التدريب وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات يأخذ الصّيغة التّالية:

$$\hat{p}=f(\hat{d}) = -18.94+0.97\hat{g}$$

(*) قيمة التّأثير على تعزيز المهارات والمعارف والقدرات = قيمة المعلمة x 3، لأنّ قيمة المعلمة تعبّر عن قيمة تعزيز المهارات والمعارف والقدرات بعد زيادة المتغيّر المستقلّ بوحدة واحدة، وهذه الأخيرة تمّ إعطاؤها علامة 3، أي الإجابة بنعم في الاستبيان، لكن الملاحظ بالنّسبة للمعلمة الأولى p_0 لم تطبّق عليها هذه العلاقة، وهذا راجع لدورها في النّموذج، حيث أنّها تمثّل قيمة تعزيز المهارات والمعارف والقدرات عند انعدام المتغيّر المستقل، بمعنى آخر هذه المعلمة لا تؤثّر فيها الزّيادة أو النّقصان في قيمة المتغيّر المستقلّ

(**) نسبة التّأثير على تعزيز المهارات والمعارف والقدرات = (قيمة التّأثير على تعزيز المهارات والمعارف والقدرات/ القيمة الكليّة للتدريب) x 100، علما أنّ القيمة الكليّة للتدريب تساوي مجموع الإجابات بنعم في استبيان تعزيز المهارات والمعارف والقدرات ، والخاصّة بمراحل العملية التدريبية التي تمّ اختيارها للتّعبير على تعزيز المهارات والمعارف والقدرات ، والّتي بلغت 27 نقطة (09 عبارات لتعزيز المهارات والمعارف والقدرات من منظور مراحل العملية التدريبية x 3 علامة الإجابة بنعم).

– القيمة الابتدائيّة لتعزيز المهارات والمعارف والقدرات (p_0) في حالة عدم وجود التدريب في شركة عينة الدراسة تساوي 18.94- نقطة من مجموع 27 نقطة(*)، أي ما نسبته-70.14% وهي تمثّل نسبة انخفاض في تعزيز المهارات والمعارف و القدرات في حالة عدم تطبيق التدريب.

– α_1= 0.97، يعني أنّه كلّما زاد مستوى التدريب في المديرية عينة الدراسة بمتطلب واحد، كلما ارتفع المهارات والمعارف والقدرات بهذه القيمة من مجموع 27 نقطة، أي ما نسبته 10.77 % من النّسبة الكلّية في تعزيز المهارات والمعارف والقدرات .

– اختبار (T- test) .Sig: من الجدول السّابق نستنتج أنّ المتغيّر المستقل (التدريب) كانت معنويّة من النّاحية الإحصائيّة حسب اختبار t (عند مستوى معنويّة: $P \leq 0.10$)، حيث بلغ الخطأ المرافق لها 0.0006، وبالتّالي ففرضية وجود أثر إيجابي للتدريب على تعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية العينة الدراسة صحيحة.

– معامل التّحديد R^2 بلغ 0.84 مما يعني أنّ التدريب يساهم في 84 % من التّغيّرات الّتي تحصل في تعزيز المهارات والمعارف والقدرات، والباقي 16 % يعزى إلى عوامل عشوائيّة أخرى.

– اختبار (F – test): الخطأ المرافق لإحصائيّة F بلغ 0.0001، وهو أقلّ من القيمة 0.10، ممّا يؤكّد القبول الكلّي للنّموذج والقوّة التّفسيريّة العالية لنموذج الانحدار الخطّي البسيط من النّاحية الإحصائيّة.

حيث أظهر التحليل وجود علاقة طردية ذات دلاله إحصائية بين التدريب تعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية عند مستوى دلالة إحصائيا 0.05، حيث بلغت الدلالة الإحصائية Sig 0.0001 كما بلغت قيمة t 0.0006 أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.84، بمعنى انه كلما تم

(*)21 نقطة تمثل مجموع الإجابات بنعم عن كل عبارات تعزيز المهارات والمعارف والقدرات،

تطبيق التدريب بدرجة كبيرة زاد من تعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع الواقع، وذلك لما ينتج عن تطبيق التدريب الذي يودي بالنهاية إلى رفع مستوى المهارات والمعارف والقدرات وبالتالي تحسين فعالية المديرية.

المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية وسلوك العاملين

سنحاول في هذا المطلب أن نبين مساهمة التدريب في رفع هذه الصور.

الفرع الأول: أثر التدريب على الإنتاجية

أولا:مبيعات المديرية:

تعمل شركة سونلغاز في سوق احتكاري –دون منافس – ومن المعلوم أن نسبة السكان في تزايد مستمر بسبب النمو الديمغرافي نتيجة معروفة مسبقا، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 3–16: موازنة المبيعات لسنوات الدراسة

السنوات	المبيعات المتوقعة	المبيعات الحقيقية	الانحراف	الفعالية %
2011	362.15	340.33	21.82	91.6
2012	380 .15	360.15	19.8	92.93
2013	392	351.75	25.04	86.21
2014	409 .4	374.76	34.64	88.8
2015	410.6	307.66	2.94	104.29

Source: System gestion clientèle après l'analyse, Date : 21/02/2016

و تحسب الفعالية من خلال العلاقة التالية:الفعالية = $\frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{المبيعات المقدرة}} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الهدف}}$

وحيث أن مبيعات المديرية دائما في زيادة على طول فترة الدراسة سواء أكانت مقدرة أم حقيقية بسبب ما ذكرناه (سوق احتكاري، ونسبة زيادة السكان) ولذلك سوف ندرس علاقة التدريب مع معدل ضياع الطاقة وستنحصر دراستنا على الكهرباء فقط دون الغاز لأنه في الغالب أن كمية الغاز المباعة هي نفسها المشتراة مع فرق صغير لا يذكر، في حين فعالية مبيعات الكهرباء هي التحدي الكبير للمديرية وتسعى دائما إلى تخفيض معدل ضياع الطاقة من خلال القضاء على أسبابه ومن أهمها:

- الاستهلاك يساوي الصفرConsommation nulle: نتيجة العداد عاطل أو عدم الرصد.
- الاستهلاك الضعيفconsommation faible: لخلل ما في العداد أو في كابلات الشبكة .
- زبائن غير مدرجينAbonne non intégré و السرقةFraude بجميع أنواعها.

الجدول التالي يبين الفرق الطاقة بالجيغاواط بين مشتريات المديرية وما تبيعه.

الجدول رقم 3-17: تطور معدل الخسارة مقارنة بنسبة التدريب

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
المشتريات * (GGW)BT+MT	404 .509	428.783	440.592	442.078	479.135
المبيعات (GGW)BT+MT	340.332	390.352	381.474	385.759	422.816
الفرق(GGW)	64.177	38.431	58،845	56،319	56،319
معدل الخسارة	14.9	86.12	94.18	01.17	65.16
نسبة المتدربين	26.82	15.93	8.54	42.99	36.99

Source: System gestion clientèle après l'analyse, Date : 21/02/2016

يتم حساب معدل الخسارة كما يلي:معدل الخسارة = $\frac{\text{مبيعات} - \text{مشتريات}}{\text{مشتريات}} .100$

يبين لنا الجدول أن المديرية حققت خسارة متزايدة مع تزايد عدد المتدربين وإتباع شبكة توزيع عبر أرجاء الولاية وحيث أن هذا المعدل يتشكل من:

جزء يضيع عبر كابلات الشبكة والظروف البيئية وهذا الجزء مسموح به حيث يزيد وينقص حسب عدد المشتركين، وذلك حسب أتباع الشبكة، أما الجزء الغير مسموح به فهو نتيجة سالفة الذكر في مقدمة المطلب أعلاه والملاحظ أيضا هو أن معدل الخسارة لسنوات متتالية 2011 و2012 و2013 بنسبة 3 إلى 6 % تماشيا مع انخفاض نسبة المتدربين ومع زيادة نسبة المتدربين لسنة 2014 و2015 انخفاض معدل الخسارة ومنه نستطيع القول بوجود علاقة بين نسبة المتدربين وتخفيض معدل الخسارة في المديرية وبمعرفة نوع هذه العلاقة ومدى قوتها، نلجأ إلى حساب معامل الارتباط بين نسبة التدريب ومعدل الخسارة.

* BT+ MT :basse de tension plus moyenne de tension

ملاحظة هامة: من المؤكد أن انخفاض معدل الخسارة له أسباب أخرى غير التدريب تسهيلا للعملية فإننا نفترض ثبات العوامل الأخرى.

الجدول رقم 3-18 : معامل الارتباط لمعدل الخسارة ونسبة التدريب.

السنوات	نسبة التدريب	معدل الخسارة	X/Y	Xi^2	Yi^2
2011	26.82	9.14	13.245	312.719	54.83
2012	15.93	12.86	86.204	765.253	38.165
2013	8.54	18.94	75.161	9316.72	72.358
2014	42.99	17.01	26.731	14.1848	34.289
2015	36.99	16.65	88.615	26.1368	22.277
المجموع	27.131	6.74	9.1958	41.4262	2.1174

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المديرية

و يحسب معامل الارتباط بالعلاقة التالية:

$$R = \sum XiYi - n\overline{X}\overline{Y} / \sqrt{\sum Xi^2 - n\overline{X}^2} \sqrt{\sum Yi^2 - n\overline{Y}^2}$$

$$\overline{X} = 26.25 \qquad \overline{Y} = 14.8$$

$$\overline{X}^2 = 689.31 \qquad \overline{Y}^2 = 219.04$$

$$= 0.0341 \frac{16.4}{253.84} \text{R}$$

ويظهر لنا معامل الارتباط العلاقة الموجودة بين نسبة المتدربين ومعدل الخسارة ونلاحظ أن قيمته بلغت 0.341 أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين متغيرين وتفسر لنا هذه النتيجة بإن الزيادة في عدد المتدربين يؤدي إلى زيادة في معدل الخسارة وهذه العلاقة هي علاقة غير منطقية من وجهة

نظر العلاقة القائمة بين التدريب والإنتاجية ونستطيع أن نفسر هذه النتيجة بأن التدريب لا يساهم مساهمة فعالة في تقليص معدل الخسارة.

الفرع الثاني:أثر التدريب على سلوك العاملين:

تسعى ثقافة المديرية إلى تحقيق بعض المفاهيم المشتركة بين العاملين من أجل رفع الفعالية وتدعيمها للمناخ التنظيمي في المديرية، ومن بين هذه المفاهيم التي تسعى المديرية إلى الوصول إليها هي كسب رضا العاملين وزيادة ولائهم وتقليل حوادث العمل.

أولا:رضا العاملين الداخلين:

يؤدي التدريب إلى تحقيق درجة معينة من الرضا عند الأفراد في المديرية، وأهم مؤشر يعكس درجة الرضا عند الأفراد العاملين هو معدل الغياب الذي نقوم بدراسته وللإشارة لقد تم استثناء في الجدول التالي رقم الغياب الغير متعلق بالتدريب كالغياب المرضي، عطلة الأمومة، تأخر وسائل النقل... الخ.

وتم إدراج الغياب المتعلق بالتدريب فقط كالغياب بدون تصريح، وحوادث العمل.

الجدول رقم 3-19: معدلات الغياب لسنوات الدراسة الوحدة: (ساعة عمل)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
ساعات العمل النظامية	6308160	424191	615119	659320	759071.5
ساعات الغياب	590031	10887	12150	11790.5	12983
معدل الغياب السنوي	3.25	3.04	2.16	1.92	1.81

المصدر :من إعداد الطالب الباحث بناءا على وثائق المديرية.

حساب معدل الغياب: يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الغياب السنوي} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل النظامية}}$$

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل الغياب في انخفاض مستمر من سنة 2011 إلى 2015 وتتفاوت نسبة الانخفاض من سنة إلى أخرى وأهم نسبة انخفاض نلاحظها هي (% 0.88) ما بين 2012 و2013.

بالنسبة للغياب بدون تصريح فهو يعتبر سلوكا سلبيا عند الأفراد بالنسبة للمديرية، حيث يعكس شعورهم بعدم الانتماء إليها، واللامبالاة بأداء مسؤولياتهم كاملة، وانخفاض معدل هذا الغياب يعني تطور الشعور بالانتماء لدى الأفراد اتجاه المديرية، وبالمسؤولية اتجاه الوظيفة وذلك ما يساهم في استقرار المديرية وقدرتها التنافسية.

ثانيا:حوادث العمل:

من أهم أسباب انتشار حوادث العمل :عدم كفاءة الأفراد، وقلة خبرتهم في مجال النشاط الذي يمارسونه، أو الوسائل التي يستخدمونها، وانخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل في سنوات الدراسة يعني ارتفاع كفاءة الأفراد وتطور قدراتهم في ممارسة النشاط مما يزيد في فعالية المديرية.

الجدول رقم 3-20: معامل الارتباط لنسبة التدريب ومعدل الغياب

السنوات	نسبة التدريب X	معدل الغياب Y	X.Y	X_i	Y_i
2011	26.82	3.25	87،165	719،312	10،5625
2012	15.93	3.04	48،4272	253،765	9،2416
2013	8.54	2.04	18،4464	72،9316	4،6656
2014	42.99	1.92	82،5408	1848،14	3،6864
2015	36.99	1.81	66،9519	1368،26	3،2761
المجموع	131.27	12.06	303،5313	4262،41	31،4322

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على وثائق المديرية

$$R = \frac{\sum XiYi - n\overline{XY}}{\sqrt{\sum Xi^2 - n\overline{X}^2}\sqrt{\sum Yi^2 - n\overline{Y}^2}} \qquad \overline{Y} = 2.43 \qquad \overline{X} = 26.25$$

$$\overline{Y}^2 = 5.901 \qquad \overline{X}^2 = 689.31 \qquad R = \frac{-15.4}{39.62} = -0.38$$

– من نتيجة معامل الارتباط نستطيع القول بأن هناك علاقة عكسية بين التدريب وغياب العمال لكنها ليست قوية.

– إن التغيرات المتمثلة في : انخفاض معدل الغياب بدون تصريح، وارتفاع قدرات الأفراد وكفاءتهم الذي انعكس على انخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل، لا يمكن أن تكون وليد الصدفة، ولا يمكن أن تكون إلا نتيجة من نتائج فعالية التدريب الذي أصبح يقوم على معايير الجودة، إلا أن هذه النتائج لا تعكس كليا أثر التدريب، فلا يمكن الجزم بأن انخفاض معدل الغياب يرجع إلى فعالية التدريب فقط، كما لا يمكن أن نرجع انخفاض معدل الغياب بأكبر نسبة في سنة 2015 مقارنة بالسنوات الباقية دلالة إلى جودة التدريب في المديرية في تلك السنة، ذلك لأن هناك أسباب مختلفة للغياب.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

– تتولى مديرية سونلغاز اهتماما كبيرا لسياسة التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية،وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة.

– تلجأ المديرية إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية ثم تصميم و تنفيذ برنامجها التدريبي وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

– تتأثر آلية التدريب في المديرية بعوامل عديدة من أبرزها سياسة التوظيف وبرنامج إعادة الهيكلة، نوع التدريب وتكاليفه.

– تعتمد المديرية على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل، وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل خصوصا مع اعتماد المديرية سياسة إعادة الهيكلة.

– تعتمد المديرية في دراسة وتحليل تكاليف التدريب على مؤشرين أحدهما داخلي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية، وخارجي (عالمي) يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال.

– وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات في المديرية.

– إن التدريب لا يساهم مساهمة فعالة في تقليص معدل الخسارة.

– إن التدريب يساهم بنسبة ضئيلة في انخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل.

الخاتمة العامة :

هدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية كما أنها لا تتحقق دون وجود التدريب، وعلى هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية.

وفي سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي والتي نراها ضرورية، وبعد ذلك نضع أفاق الدراسة مقترحين بعض المواضيع والإشكاليات من أجل استمرارية البحث.

أولا: أهم الاستنتاجات:

1. نتائج الجزء النظري:

– بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين بيه المنظمة .

– يرمي التدريب إلى هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد و زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف أخر، وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤدونها الأمر الذي ينعكس على مساعدة المنظمة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم. **(ومنه نثبت صحة الفرضية الأولى)** .

– تمر عملية التدريب على أربعة مراحل هي جمع وتحليل البيانات ثم تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي.

– إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل نقطة بداية في نشاط التدريب، لذا فان عملية تحديدها بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.

– تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد، وكلها عناصر متكاملة تساعد في التعرف على نوع التدريب اللازم لمقابلة تلك الاحتياجات.

– تشتمل عملية تصميم البرامج التدريبية على العناصر التالية: أهداف البرنامج ومحتوى البرنامج، تحديد الزمان والمكان، واختيار المتدربين والمدربين، واختيار أسلوب التدريب، وذلك حتى يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي من منطلق سليم نحو تحقيق النتائج المتوقعة.

– يتم تنفيذ تقييم التدريب عبر المراحل التالية: تقييم قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد الانتهاء مباشرة وفي الأخير تقييم بعد مدة زمنية.

– تسمح مرحلة تقييم العملية التدريبية من التأكد أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها من جهة وتشخيص الثغرات التي حدث فيها ومعرفة أسبابها من جهة أخرى.

– يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية عكسية.

– نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغيرات في سلوكيات المتدربين بل يرمي أساسا إلى تحقيق فعالية المنظمة من خلال أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية. **(و منه نثبت صحة الفرضية الأولى)** .

– أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لي منظمة، ولكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، وخاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المنظمات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية.

– إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التعلم، التدريب والتطوير.

– إن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تبين أن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول التنمية المنظمة بذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيأ الفرص للعاملين لتحسين المهارات والقدرات، وإضافة معلومات متنوعة وتأثير على الاتجاهات.(**و منه نثبت صحة الفرضية الثانية**)

– إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب والذي يعطي أكبر دافعية وأكبر لتحسين أدائها.

2. نتائج الجزء التطبيقي:

– تعمل المديرية من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمديرية، وأهداف قصيرة الأجل في مخطط التدريب.

– تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى الشركة العامة بالتنسيق مع مختلف المديريات عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب.

– تتأثر عملية التدريب في المديرية بعوامل عديدة أهمها سياسة التوظيف وسياسة إعادة الهيكلة.

– إن عملية التحكم في تشكيلة الموارد البشرية من العناصر الهامة التي تعتمد عليها المديرية في رسم سياسة التوظيف، ومن بين هذه العناصر يتم التأكيد على عامل السن والجنس والخبرة التي تتمتع بها جميع الفئات السوسيومهنية.

– تشير المعطيات أن غالبية المشاركين في الاستبيان من فئة الذكور بنسبة 61%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي تقوم به المديرية، وإذا تطرقنا إلى مؤشر السن فنلاحظ وجود ثلاث فئات فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 22 % وفئة تتراوح أعمارها من 30 إلى 40 سنة وتمثل 36% وفئة أخرى أكثر من 40 سنة وتمثل 41 % أما فيما يخص مؤشر الأقدمية فإننا نلاحظ فئتين، فتتمتع الفئة أولى بأقدمية العمل لا تتجاوز 10 سنوات و تمثل نسبة 68 %مقابل فئة قد تكون مشرفة على التقاعد بنسبة 31% .

– يترأى للأذهان ولأول وهلة أن 68% من العمال تم توظيفهم خلال المرحلة الأخيرة إبان فترة إعادة الهيكلة من أجل تحفيز عملية تعويض أو استخلاف الفئة التي قد تغادر المديرية خلال السنوات القادمة.

– إن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم للخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات، أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب فعلا والمقدر، وهذا ما يظهره معامل الارتباط 86. 0 =R والذي يعني وجود علاقة طردية وقوية بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعل، ولا توجد دقة مطلقة في تحديد الاحتياجات التدريبية. **(و منه نثبت صحة الفرضية الثالثة).**

– عرفت فترة الدراسة زيادة سنوية محسوسة في اعتمادات التدريب، لكن بالرغم من تلك الزيادات إلا أنها تبقى هامشية مقارنة بالميزانية الكلية للمديرية (لم تتجاوز% 0.22 من ميزانية المديرية).

– تعتمد المديرية على تدريب قصير الأجل(تدريب الإتقان) أكثر من تدريب الطويل الأجل (مهني متخصص)، كما أن المديرية تتعامل مع معاهد التدريب في الكهرباء والغاز IFEG بنسبة كبيرة، إذ بلغ عدد المتدربين بهذا المعهد 276 متدرب خلال سنة 2014 أي بنسبة80,23 % بينما نجد المتدربين داخل وحدات شركة سونلغاز بلغ 19,77 % في حين لا تعتمد على التدريب خارج المديرية أو خارج الوطن.

– ركز البرنامج التدريبي لسنة 2014 على تدريب أعوان التنفيذيين بنسبة 39,25% في حين تشكل نسبة أعوان التحكم34,88% بينما بلغت نسبة الإطارات25,87% من مجموع عدد المتدربين.

– بلغ مجموع تكاليف التدريب لسنة 2014 مبلغ 13924780 دج وهي موزعة بين تكاليف مباشرة بنسبة92,14 % وتكاليف غير مباشرة بنسبة7,86 % من مجموع التكاليف الكلية للتدريب.

– تعتمد المديرية في دراسة وتحليل تكاليف التدريب على مؤشرين أحدهما داخلي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية وخارجي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال.

– يعتبر المؤشر الداخلي مهم للغاية لكونه يوضح صورة حقيقية للتدريب في المديرية حيث قدر المؤشر بنسبة0,94% وهو أقل من النسبة المحددة1%ويرجع هذا إلى انخفاض قيمة تكلفة التدريب بالنسبة للكتلة الأجرية وهذا ما يدفع المديرية إلى دفع ضريبة ما تعادل628036,48 دج وهي تمثل الجزء المتبقي من النسبة المحددة 1% . **(و منه نثبت صحة الفرضية الثالثة)** .

– أكدت الدراسة وجود 44 %من المستجوبين وجود الخلل في ممارسة العملية التدريبية حيث أن المديرية لا تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقيمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وهذا ما يقلل من فعالية العملية التدريبية.

– اظهر تحليل الاستبيان وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز القدرات والمهارات والمعارف عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 حيث بلغ خطأ المرافق للاختبار الكلي للنموذج 0,0001 ولاختبار العملية التدريبية 0,0006 أما معامل التحديد فقد بلغ 0,84 وبالتالي وجود أثر ايجابي للتدريب على تعزيز القدرات والمهارات والمعارف للمديرية عينة دراسة صحيحة وبالتالي تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بدون وجود التدريب.**(و منه نثبت صحة الفرضية الرابعة).**

– من نتيجة معامل الارتباط R=– 0.38 نستطيع القول بأن هناك علاقة عكسية بين التدريب وغياب العمال لكنها ليست قوية. وتفسر لنا هذه النتيجة أن انخفاض معدلات الغياب بدون تصريح، وارتفاع قدرات الأفراد وكفاءتهم الذي انعكس على انخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل، لا يمكن أن تكون وليد الصدفة، ولا يمكن أن تكون إلا نتيجة من نتائج فعالية التدريب الذي أصبح يقوم على معايير الجودة **(ومنه نثبت صحة الفرضية الرابعة)** .

– بالرغم من تحسن المديرية إلا أنها لا تزال بعيدة على المستويات العالية للفعالية، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المديرية بتقييم العملية التدريبية، فالمهم بالنسبة إليها هو حصول الأفراد على فرصة التدريب، لتتفادى بذلك التنظيمات الغير رسمية والنقابات...الخ أما بالنسبة للأفراد فالمهم هو الترقية وزيادة الأجر بالإضافة إلى جو الذي تعمل فيه المديرية كونه سوق احتكاري 100% فلا خوف عليها في خسارة مشتركيها أو تشويه صورتها عند عملائها لأنه لا توجد خدمة بديلة أو منافس حقيقي.

ثانيا: أهم التوصيات

1. توصيات عامة:

– لابد من بناء نظام جيد للتدريب ويجب أن لا يتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد في جميع المستويات الإدارية ولذلك فان دور العامل في تحقيق أهداف المنظمة يتحدد على أساس قدراته.

– يجب أن يكون مجال الاهتمام من قبل المنظمة في الأساس هو بناء نظام تدريبي وتأهيلي جيد ويلائم المتدرب أو العامل.

– احترام مراحل العملية التدريبية مع إعطاء الأهمية اللازمة لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

– يجب أن تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للمنظمة وذلك يكون أمر ضروري لنجاحها وهذا يتطلب من الإدارة معرفة الأهداف التدريبية وبناء برامج على هذا الأساس.

– ضرورة أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتطلعات العاملين ووظائفهم، كما يجب أن يكونوا على اقتناع تام بهذه البرامج ومدي جديتها بالنسبة لهم، كما يجب على المنظمة الاهتمام بأخذ آراءهم وانتقاداتهم عند الترشيح لهذه البرامج التدريبية.

– من الأهمية التعرف على مدى التنسيق بين عمليتي تخطيط التدريب وتقييمه، ودرجة التأثير المتبادل بين هاتين الوظيفتين الهامتين.

2. توصيات خاصة بالمديرية:

– لابد على مديرية سونلغاز أن تقتنع بأهمية المدخل الاستراتيجي في تنمية مواردها البشرية، وأن تنوع في الاستراتيجيات الخاصة بهذه الأخيرة، وأن تربطها بواقع المديرية وتأخذ التغيرات البيئة ومتطلباتها بعين الاعتبار.

– يجب على مديرية سونلغاز أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

– تحتاج المديرية إلى قيادة وقائد وخاصة في مجال التدريب الذي يحتاج إلى كفاءات ومهارات لذا ينبغي التعرف على المدرب المثالي لا عن طريق ما يمتلكه من معارف ولكن بالنظر إلى إستعدادته الشخصية، حيث تأكد علميا بأن المدرب يتم اختياره ولا يمكن تكوينه لأن عملية التدريب إذ تم توجيهها نحو الأفراد دون مراعاة عنصر الرغبة في ممارسة مهنة التدريب عن قناعة وميول شخصية، فإن نتائجها تكون غير مفيدة بالنسبة للمتدرب والمديرية.

– إعطاء جانب من الحرية إلى الأفراد المدربين لإظهار قدراتهم المكتسبة من التدريب.

– تقييم واسع النطاق ومنتظم أثناء وبعد العملية التدريبية للتقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

– تعتمد المديرية في تدريب أفرادها أثناء العمل على ما لديها من خبرات عالية وبالتالي نقترح عليها الاهتمام أكثر بالعاملين ذوي الخبرة، والعمل على تحفيزهم حتى تمنع اضطرارهم إلى الانضمام لشركات أخرى.

ثالثا: أفاق الدراسة:

بعد انتهاء هذه الدراسة يرى الطالبين أنها قد تفتح أفاق الدراسة التالية:

– إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية.

- الإستراتيجية التدريبية من منظور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.
- تقييم فعالية التدريب في المؤسسات الخدمية.
- دور التدريب في تحقيق التميز.

قائمة المراجع

I. الكتب

1- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية(من المنظور الاستراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

2- إبراهيم سلطان،نظم المعلومات مدخل إداري، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة2، مصر.

4- أحمد محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1، الأردن، 2009.

5- إعداد مجموعة من الخبراء، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، 2007.

6- السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي العاملين،إيتراك للطباعة وللنشر والتوزيع،مصر، 2000.

7- الصديق منصور بوسنة، الموارد البشرية ، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2002.

8- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعية، مصر، 2000.

9- أمين ساعي، هرم التدريب للألفية الثالثة :

http://bab.com.sa/articles/full – article.cfm.11.09.2005

10- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009.

11- بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001.

12- توفيق عبد الرحمان ، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 2002.

13- توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة زكي شريكاز، دار النشر مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، مصر ، 2003.

14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

15- جينفير جوي ماثيوز، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة1، القاهرة، 2008.

16- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

17- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

18- رأفت عبد الفتاح،سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية،دارالفكر العربي،مصر،2000.

19- زاهد محمد ديري، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

20- زويلف مهدي حسن ، إدارة ألأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر،الطبعة 3، مصر، 1998.

21- سالم مصطفى، التدريب المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

22- سعيد محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

23- سلمي علي ، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2010.

24- سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل،الطبعة 2،عمان، 2006.

25- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2008.

26- عاشور أحمد صقر، إدارة قوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1983.

27- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية، مصر، 2004.

28- عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة 1، مصر، 2005.

29- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

30- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: أسس وعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008.

31- عبد الوهاب علي، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.

32- حسين أجمد حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2003.

33- عليش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2007.

34- عمر بربوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

35- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة1، الأردن، 2005.

36- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2008.

37- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، الطبعة1، بيروت، 2008.

38- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.

39- لطفي علي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية:تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

40- مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم،ترجمة مركز التدريب والبرمجة،الطبعة1، لبنان ،1997.

41- محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، بدون سنة.

42- مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)،دار الفجر للنشروالتوزيع،الطبعة1،مصر، 2008.

43- مصطفى كامل، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.

44- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

II. المذكرات

1- أنيسة جلولي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، المدية، 2006 .

2- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير، 2006 -2007.

3- حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة فرع أنتيوتيكال بالمدية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2004 .

4- مزوار أمال، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، 2015 .

5- موزاوي سامية، مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية،رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2002 – 2003.

6- يرقي الحسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير،جامعة الجزائر،2008.

III. المؤتمرات والملتقيات

1. برودي نعيمة، التدريب كأداة للتأهيل وتتضمن كفاءات بشرية من أجل مراجعة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، ملتقى حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة نوفمبر 2006.

2. جمال ثابت، مبادئ التعلم و نظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان:التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

3. علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل ملتقيات وندوات منعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص437.

4. مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

5. نوري منير، دور التجريب في تدعيم الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابحة في تنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، نوفمبر 2006.

6. النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الوسط ش.ذ.أ، لسنة 2012 ،المادة 45 .

IV. مراجع باللغة الفرنسية

1. Jim Grievers.Strategic Human Resource Development. Sage Publications. London.2003.

2. John. P. Wilson. Human Resource Development:levraning and traving for individuals and organization. Edition2.British library.London.2004.

3. Richard A Swansan.Fondation of human resource development.Bovret-Koehler Publishers.S.Francisco.2001.

4. Sekiow Laghdar, Gestion de Personnel, Québec, les édition d'organisation,3 édition , 1990 .

5. Conférence de presse : Rapport annuel et comptes de gestion consolidés du Groupe Sonelgaz ,21 juin 2010, Page 5.

الملحق رقم 1: بطاقة تقنية

1. PREVISIONS PAR TYPE DE FORMATION

	Cadres		Maitrise		Exécution		Total	
	agents	H/jours	agents	H/jours	Agents	H/J	Agents	H/J
FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE								
FPS Techniques	15	1116	44	5853	73	10389	132	17358
FPS en Gestion	7	315	3	243			10	558
Total	22	1431	47	6096	73	10389	142	17916
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL								
PP Techniques	34	635	63	215	62	230	159	1080
PP en Gestion	33	757	10	50			43	807
Total	67	1392	73	265	62	230	202	1887

2. PREVISIONS DE FORMATION PAR MOYENS/STRUCTURES DE FORMATION

	Cadres		Maitrise		Exécution		Total	
	agents	H/jours	agents	H/jours	Agents	H/J	Agents	H/J
FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE								
Structures IFEG	20	1131	47	6096	73	10383	140	17616
Moyens propres								
Structures Nationales	2	300					2	300
Structures Etrangères								
Total	22	1431	47	6096	73	10383	142	17916
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL								
Structures IFEG	51	1376	53	245	32	200	136	1821
Moyens propres	16	16	20	20	30	30	66	66
Structures Nationales								
Structures Etrangères								
Total	67	1392	73	265	62	230	202	1887

3. PROFILS DE FORMATION (FPS)

GSP	Principaux profils techniques	Nbre	H/jours	Principaux profils de gestion	Nbre	H/jours
Cadres	**Exploitation, maintenance p60KV**	**2**	**90**	**Juristes**	**07**	**313**
	Ingénieur chef district Elec / gaz	**9**	**600**	**Directeur d'agence commercial**	**1**	**22**
	Développement réseau élec/gaz	**2**	**135**			
Maitrise	**Exploitation, maintenance p60KV**	**9**	**1321**			
	14 **CEDE et** 7 **CEDG**	**21**	**2772**	**Attachés commerciaux**	**03**	**243**
	4**TEST Elec et** 4 **TESTGaz**	**8**	**704**			
Exécution	**OP (équipes réalisation élec /gaz**	**8**	**1056**			
	Recyclage OP PI ED ou GD	**15**	**225**			
	38 **ED et** 12 **GD**	**50**	**9108**			

4. THEMES DE PERFECTIONNEMENT

GSP	Principaux thèmes techniques	Nbre	H/jours	Principaux thèmes de gestion	Nbre	H/jours
Cadres	PINC élec /gaz	11	560	PLD commercial	11	440
	Protection réseaux Elec	2	10	PLD comptabilité	4	120
	Protection réseaux gaz	1	5			
Maitrise	Recyclage équipe TST	6	90	Informatique	10	50
	Protection réseaux Elec	6	30			
	Protection réseaux gaz	5	25			
Exécution	Travaux en hauteur	30	30			
	Sécurité Electricité	30	30			
	Sécurité gaz	20	20			

الملحق رقم(3): وصف الفئة المستهدفة في استبيان قياس التدريب

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	25	61,0	61,0	61,0
	fem	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"20-30"	9	22,0	22,0	22,0
	"20-30"	15	36,6	36,6	58,5
	"30-40"	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"inf10"	28	68,3	68,3	100,0
	"10-20"	13	31.7	31.7	31,7
	Total	41	100,0	100,0	

		sex	age	Exp
N	Valid	41	41	41
	Missing	0	0	0
Mean		1,3902	2,1951	1,6829
Std. Error of Mean		,07713	,12207	,07358

الملحق رقم(4): وصف آلية العملية التدريبية

نوع العملية التدريبية: يتميز التدريب الذي تقوم به المديرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,4	2,4	2,4
	4,00	3	7,3	7,3	9,8
	5,00	14	34,1	34,1	43,9
	6,00	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

التدريب طويل المدى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"mouhayad"	1	2,4	2,4	2,4
	oui	40	97,6	97,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

التدريب قصير المدى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	4	9,8	9,8	9,8
	non	14	34,1	34,1	43,9
	oui	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

مضمون العملية التدريبية:يتم التدريب في المديرية عبر عدة مراحل

التحديد الجيد للبرامج بما يضمن التغطية الجيدة لموظفيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	4	9,8	9,8	9,8
	non	1	2,4	2,4	12,2
	oui	36	87,8	87,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

وضع البرامج المساعدة على استخدام التكنولوجية الحديثة و اكتساب مؤهلات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	11	26,8	26,8	26,8
	non	15	36,6	36,6	63,4
	oui	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تدريب الموظفين على برامج العمل بصفة عامة و عدم اقتصارها على الأساسية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	3	7,3	7,3	7,3
	non	2	4,9	4,9	12,2
	oui	36	87,8	87,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقص أراء المتدربين حول مدى رضاهم و استفادتهم من البرامج التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	12	29,3	29,3	29,3
	non	4	9,8	9,8	39,0
	oui	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

مقاربة أداء المتدربين قبل و بعد العملية التدريبية و تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	18	43,9	43,9	43,9
	non	7	17,1	17,1	61,0
	oui	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حمل نفقات التدريب لضمان سير الحسن للعملية التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	2	4,9	4,9	4,9
	non	2	4,9	4,9	9,8
	oui	37	90,2	90,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		d1	d11	d12	d21
	Valid	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0
Mean		5,4146	2,9512	2,4634	2,78049
Std. Error of Mean		,13055	,04878	,10533	,095714

d22	d23	d24	d25	d26
41	41	41	41	41
0	0	0	0	0
2,0976	2,8049	1,9512	2,3171	2,8537
,12496	,08709	,14378	,14159	,07458

الملحق رقم (5): : تعزيز المهارات والمعارف والقدرات

تعتمد الشركة في تنمية الموارد البشرية على سياسة التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	5	12,2	12,2	12,2
	non	2	4,9	4,9	17,1
	oui	34	82,9	82,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يساهم التدريب في انجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	5	12,2	12,2	12,2
	non	1	2,4	2,4	14,6
	oui	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يمكن التدريب من تقديم أساليب جديدة لانجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	9	22,0	22,0	22,0
	non	1	2,4	2,4	24,4
	oui	31	75,6	75,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يمكن التدريب من تفعيل الاتصال المقترح و الشفافية في الحوار وتقبل الشكاوى والمقترحات بين العملاء و الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	8	19,5	19,5	19,5
	non	3	7,3	7,3	26,8
	oui	30	73,2	73,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يعمل التدريب على اكتساب مهارات وظيفية تساهم في تقديم خدمة منافسة لخدمات أخرى.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	7	17,1	17,1	17,1
	Non	1	2,4	2,4	19,5
	Oui	33	80,5	80,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يساهم التدريب في التقليل من الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	13	31,7	31,7	31,7
	non	1	2,4	2,4	34,1
	oui	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

إن الترقية تشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	41	100,0	100,0	100,0

يساهم التدريب في الاستخدام الصحيح للتقنيات و التكنولوجية .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	6	14,6	14,6	14,6
	oui	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يعمل التدريب على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الشركة و خلق رؤى و أهداف مشتركة بينهما

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mouhayad	4	9,8	9,8	9,8
	oui	37	90,2	90,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39
	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,7073	2,7317	2,5366	2,5366	2,6341	2,3415	3,0000	2,7073	2,8049
Std. Error of	,10617	,10491	,13112	,12638	,11974	,14654	,00000	,11177	,09383

الملحق رقم (6): تقدير واختبار نموذج الدراسة

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	d2, d1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: p3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,356(a)	,127	,081	7,45660

aPredictors: (Constant), d2, d1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	307,362	2	153,681	2,764	,076(a)
	Residual	2112,833	38	55,601		
	Total	2420,195	40			

aPredictors: (Constant), d2, d1

bDependent Variable: p3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36,150	8,471		4,268	,000
	d1	,757	1,642	,081	,461	,647
	d2	−1,201	,542	−,391	−2,217	,033

a Dependent Variable: p3

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	g(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

bDependent Variable: p3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	−18,949	2,854		−6,640	,000
	g	,970	,066	,921	14,722	,000

aDependent Variable: p3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2051,101	1	2051,101	216,728	,000(a)
	Residual	369,094	39	9,464		
	Total	2420,195	40			

aPredictors: (Constant), g

bDependent Variable: p3

مقدمة عامة

الفصل الأولى

الإطار المفاهيمي للتدريب

الفصل الثاني
الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

الفصل الثالث دراسة حالة
شركة سونلغاز
- مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية -

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

استبیان

الملاحق